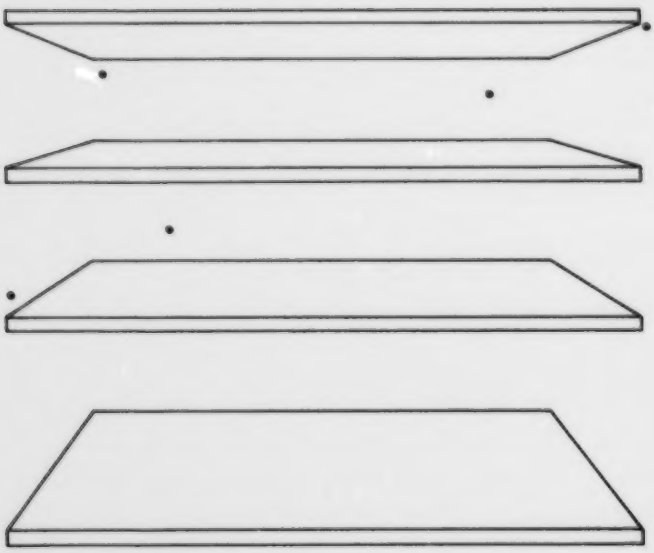
ACCENT ON ACCESS

Report of the Task Force on the National Arts Centre



Government of Canada Gouvernement du Canada

Canada

Cat. no. Co22-69/1986
© Minister of Supply and Services Canada 1986
ISBN 0-662-54635-0

Government of Canada | Gouvernement du Canada

Task Force on National Arts Centre | Groupe de travail sur le Centre national des arts

10 September 1986

The Honourable Flora MacDonald
Minister of Communications
Ottawa, Ontario

Dear Miss MacDonald:

We, the undersigned, members of the Task Force set up on 28 January 1986 to examine the role and mandate of the National Arts Centre, have the honour to submit our report.

Tom Hendry.
Thomas B. Hendry
Chairman

Nini Baird
Member

Gilles Potvin, C.M., S.R.C.
Member

Canada

300 Slater
Ottawa, Ontario K1A 0C
(613-000-0000)

CONTENTS

	Page
Preface	vii
Introduction	1
Major Recommendations	3
Access to Artistry	7
1. Access	9
Physical Touring - Live Performances	13
Electronic Touring - The Recorded Performance	16
Recommendations 1-16	19
2. Artistic Production and Presentation	21
Music	23
Recommendations 17-24	28
Theatre	30
Recommendations 25-33	35
Dance	37
Recommendations 34-37	40
Variety	41
Recommendations 38-39	41
Film, Video, Exhibitions, and Archives	43
Recommendations 40-43	46
Performing Arts for Young Audiences	47
Recommendation 44	49
Projects	50
Recommendations 45-52	56
Policy to Practice	59
3. Governance and Management	61
Governance	61
Management	65
Recommendations 53-66	68

4. Support Services 71
Marketing 71
Recommendations 67-79 73

Programming Support 76
Recommendations 80-81 76

Human Resources 77
Recommendation 82 77

Finance and Accounting 78
Recommendations 83-93 79

Facilities Management 81
Recommendations 94-97 83

House Management 84
Recommendation 98 84

Retail Services 85
Recommendations 99-103 85

Present to Future 87

5. A Mandate for Action 89
Actions Recommended to the Minister of Communications 89
Actions Recommended to the Centre 90
Approach to Action 93
Summary 94

Appendices 97

I. Legislation: Recommended Amendments and the National Arts Centre Act 99

II. Financial Requirements 106

III. Persons and Organizations Consulted 107

IV. Briefs Received 115

V. Bibliography: Research Papers and Selected Reference Documents 119

VI. Biographical Notes 123

VII. Staff 124

PREFACE

The members of the Task Force were Nini Baird, a Vancouver arts administrator, Gilles Potvin, a Montreal music critic and consultant, and Tom Hendry, a Toronto writer, who acted as Chairman. Robert Dĕcary, a fourth member, was able to serve only during the crucial planning weeks following our appointment on 28 January 1986.

The mandate given to the Task Force by the Honourable Marcel Masse, then Minister of Communications, was to "review the role of the National Arts Centre (NAC) by:

"1. Undertaking a comprehensive study of the mandate, operations and financing of the NAC, including the principles upon which they are based.

"2. Proposing, if deemed appropriate, changes or modifications to the principles governing the mandate, operations and/or financing of the NAC.

"3. Reviewing the existing relationships between the NAC, the cities of Ottawa and Hull, government departments and agencies (including the National Capital Commission) at the federal and provincial levels, and the private sector.

"4. Proposing, where appropriate, new approaches in the establishment and maintenance of these and possibly other relationships which would help the NAC fulfill its mandate more effectively.

"The Task Force will undertake this review by consulting with the National Arts Centre's Board of Trustees, the Centre's Director General and other members of staff; federal, provincial and municipal government representatives; federal and provincial cultural agencies; members of the Canadian and international cultural community and others as appropriate."

In carrying out this mandate the Task Force took action in various areas. We solicited, received, considered, analyzed, and evaluated briefs and other submissions from individuals, arts organizations, and agencies of governments at all levels. Meetings were held in all ten provinces and the territories to receive views on the perception and appreciation of the work of the Centre. We met with representatives of all provincial and many municipal governments in order to ascertain their understanding, advice, and expectations concerning the Centre and its operations.

We conducted extensive interviews with present and past members of the Centre's Board of Trustees and professional staff in order to

appreciate the points of view of those responsible for carrying out the Centre's mandate, which is defined by the National Arts Centre Act as "to operate and maintain the Centre, to develop the performing arts in the National Capital region and to assist the Canada Council in the development of the performing arts elsewhere in Canada."

We employed consultants to provide us with information and opinions in areas of particular expertise or where pressures of time did not permit us to make a thorough examination ourselves. These included The Coopers & Lybrand Consulting Group, John Peter Lee Roberts, Hab-Com Limited, and the firm of Noël, Décary, Aubry & Associates.

We considered, as a working group, all of the information flowing to us from these sources, drew conclusions from what we learned, formulated our recommendations based on an organic consideration of the entire process, and recorded our views and substantiations as economically as possible. The result is this Report. Our overriding concern, although we wished to learn from the past, was to deal with the future.

Our work was made possible by the dedication and expertise of a staff assembled by our indispensable Secretary, René Lemieux, and by the kindness, cooperation, frankness, and willingness to participate actively in our process shown by the hundreds of persons with whom we came in contact. We thank them all for enabling us to complete our task.

The Report would be incomplete if it did not record our appreciation of the late Fred Lebensold, the architect who gave the Centre its unique body, and of G. Hamilton Southam, the visionary who defined its essential soul.

INTRODUCTION

"The future of the Centre lies in touring and television."
G. Hamilton Southam, 1977

Canada needs a national centre for the performing arts. A revitalized Centre with an accent on access has a significant role to play as presenter and disseminator of the achievements of the Canadian performing arts.

Consideration of consultations, discussions, and hearings held in all provinces and the territories and of the briefs submitted from across the country and abroad have convinced our Task Force that the validity of the National Arts Centre's founding premise is not in question. Circumstances change, responses to them change, but the need for a pre-eminent Canadian instrument of achievement, recognition, and dissemination for the performing arts is as compelling today as it was in 1967 when Parliament created the Centre.

Across the country, the Centre is perceived to have dealt with the problems created by rising costs and relatively static revenues by progressively reducing activities related to its national mandate in order to maintain the integrity of activities related to its regional mandate. A further important perception is that the Centre has not been fully sensitive to supporting the needs of Canadian creation in the performing arts. The Task Force has come to agree with these perceptions and considers that while the Centre has largely succeeded in its National Capital Region mission, it has by no means succeeded elsewhere in the country. In both areas of mandate the Centre is in need of forceful reminders of the priority that must be given to support of Canadian creation.

In order to repair the inequities fuelling these perceptions, the Task Force considers that the Centre must rearrange its priorities so that a proper regional/national balance of activity may be restored. This Report outlines information we received, conclusions we made from this information, and recommendations for improvement formulated on the basis of our information and conclusions.

Our Report suggests that in areas where we have observed redundancies, duplication, or inefficiencies, the Centre must shrink in order to effect economies: in administration and related services of up to $1 million, in theatrical production and related services of up to $1.5 million. These savings will not occur immediately. With planning and determination, however, they will occur in time to be of significant help in enabling the Centre to expand healthily in order to

discharge its national as well as its regional responsibilities equitably and influentially.

We believe the Centre can accomplish this by once again taking a leading role in physical touring of the performing arts, by assuming a pioneering role in electronic touring, and by enabling the most significant gap in its own programming to be filled through the re-establishment of the Summer Festival under private auspices. To do all this the Centre will require strengthened management and a restructured, enlarged Board of Trustees.

As suggestions of ways and means to carry out this strategy, we believe our 103 recommendations speak for themselves. Each recommendation is supported by explanation within the text. Our 21 major recommendations affect seven important areas of activity: awareness of the Centre and the performing arts (recommendations 1 and 2), physical touring of the performing arts in Canada (3), electronic touring of the performing arts in Canada (4 to 6), the Centre's programming of the performing arts (7 to 11), increased access, including a revived Summer Festival (12 and 13), reorganization and focus (14 to 19), and financial restructuring (20 and 21).

To meet the challenges identified in this Report, the Centre will require leadership worthy of its wide mandate. Energies and resources will have to be focussed on well-defined tactical objectives with clear priorities set out within a strategic plan. The Centre's policies, practices, and actions will have to be carefully and practically coordinated so as to avoid waste and duplication of effort, and its eyes will have to be firmly fixed on the future.

Our recommendations respecting spending fall into two areas: housekeeping and satisfaction of national mandate. Almost all of the recommended one-time allocations of $12.7 million represent funds that must be paid out in any event but would be most advantageously committed within two years. Almost all of the new recommended annual funding of $7.4 million is designated to confer new benefits on Canadian audiences and performing artists across the country. No increase to the Centre's present operating base is suggested; even the net cost of the revived Summer Festival will not add to that operating base. See also Appendix II: Financial Requirements.

In order to signal the revitalization of this most necessary agency, and to identify clearly its importance to our country, we recommend that the name of the Centre be changed to **Centre for the Arts in Canada**. In the case of the Orchestra, whose preservation we strongly urge, we recommend reflecting its actual status and its complete constituency by renaming it **Orchestra Canada**.

MAJOR RECOMMENDATIONS

1. The names of the National Arts Centre and the National Arts Centre Orchestra should be changed to Centre for the Arts in Canada and Orchestra Canada respectively.

2. Policies, strategies, and programs that will identify the Centre to Canadians should be devised, and the Centre should aim to increase the awareness that Canadians have of the performing arts through a publicity and marketing campaign.

3. The Minister of Communications should initiate the development of a comprehensive physical touring strategy. Following the acceptance of this strategy, the responsibilities for touring the performing arts presently held by the Canada Council's Touring Office and by the performing arts component of the Cultural and Public Information Bureau of the Department of External Affairs should be consolidated and transferred to the Centre. An additional $3 million annually, $1 million for foreign touring and $2 million for domestic touring, should be granted for this purpose.

4. The Centre should establish an Electronic Touring Program on a three-year pilot basis and should be granted an additional appropriation of approximately $2 million per year for this purpose.

5. The Centre should establish a Performing Arts Television and Film Training Lab and should be granted an additional appropriation of approximately $500,000 per year for this purpose.

6. The Centre should conduct a study on the feasibility of creating a Canadian Performing Arts Television and Film Repertory, and on the basis of such a study, the Centre should be granted an additional one-time appropriation, estimated at $2 million, to secure the necessary rights for recorded performances. The Centre should also consider establishing a Payment for Public Use program in this context.

7. The Orchestra should be maintained at its present size, should remain as a resident ensemble of the Centre, and should resume its mandated role as a committed exponent and advocate of Canadian music. The Orchestra should: (a) reinstate and increase its former commissioning program; (b) initiate a composer-in-residence program; (c) institute a regular, full-time apprentice conductors' program and a series of intensive conducting workshops; (d) perform a significant amount of Canadian music both at the Centre and on

tour; (e) actively pursue a recording policy that includes Canadian music as an important component; and (f) engage more Canadian soloists and conductors as guest artists. In addition, the Centre, in collaboration with Canadian companies, should plan to reinstate opera, operetta, and music theatre as part of the regular winter season, possibly during the 1987-88 season.

8. In theatre, the Centre should adopt a policy of presentation and coproduction exclusively, to be fully implemented no later than 1 September 1987. Savings in direct costs of production of $1.25 million and consequent overhead reductions of $250,000 should result from this policy. The Theatre Department should be advised by a Coproduction Advisory Committee of artistic directors and by one anglophone and one francophone playwright-in-residence. The Centre should promote the development of new Canadian works through coproductions, presentations, and workshops; a minimum of one-third of theatre programming content should be of Canadian origin.

9. The Centre should continue its showcasing policy in dance. The good record of Canadian content in dance programming should be enhanced by: (a) commissioning Canadian dance companies; (b) establishing Canadian dance company residencies; (c) establishing a choreographer-in-residence program; (d) engaging in coproductions; and (e) increasing the number of presentations of smaller Canadian dance companies and solo performers.

10. At least one-third of the Variety Department's programmed material should be of francophone character, regardless of origin, and at least one-third should be of Canadian origin.

11. The Centre should study and plan an increased program of activities directed at young audiences and present a proposal to the Minister within one year.

12. The annual Summer Festival should be reinstated no later than 1988. It should be carried on as a joint venture between the Centre and a private-sector, nonprofit organization prepared to plan, arrange, and coordinate all programming and should include a significant proportion of entertainment for family and young audiences.

13. A Community Service budget should provide for assistance to performing arts groups toward the costs of renting the halls and the stage crews at the Centre.

14. The National Arts Centre Act should be amended to abolish ex-officio positions on the Board of Trustees, to increase the size of the Board to 21 members, to enable the appointment of the Director General by the Governor in Council, and to rename the Centre.

15. The Centre should be reorganized and a new position of Assistant Director General created; this position would include responsibility for programming, physical and electronic touring, and programming support activities. A functional organization chart may be found on page 6.

16. Mission statements should be developed at the corporate and departmental levels that would articulate a clear, compelling, and comprehensive statement of vision for the Centre; these statements should be reviewed and approved by the Board.

17. A program of rationalization of activities should be undertaken with a view to reducing redundant or unnecessary levels of staff and services and providing management with greater flexibility in the assignment of staff to tasks. Reductions in annual operating costs in this area could save approximately $1 million.

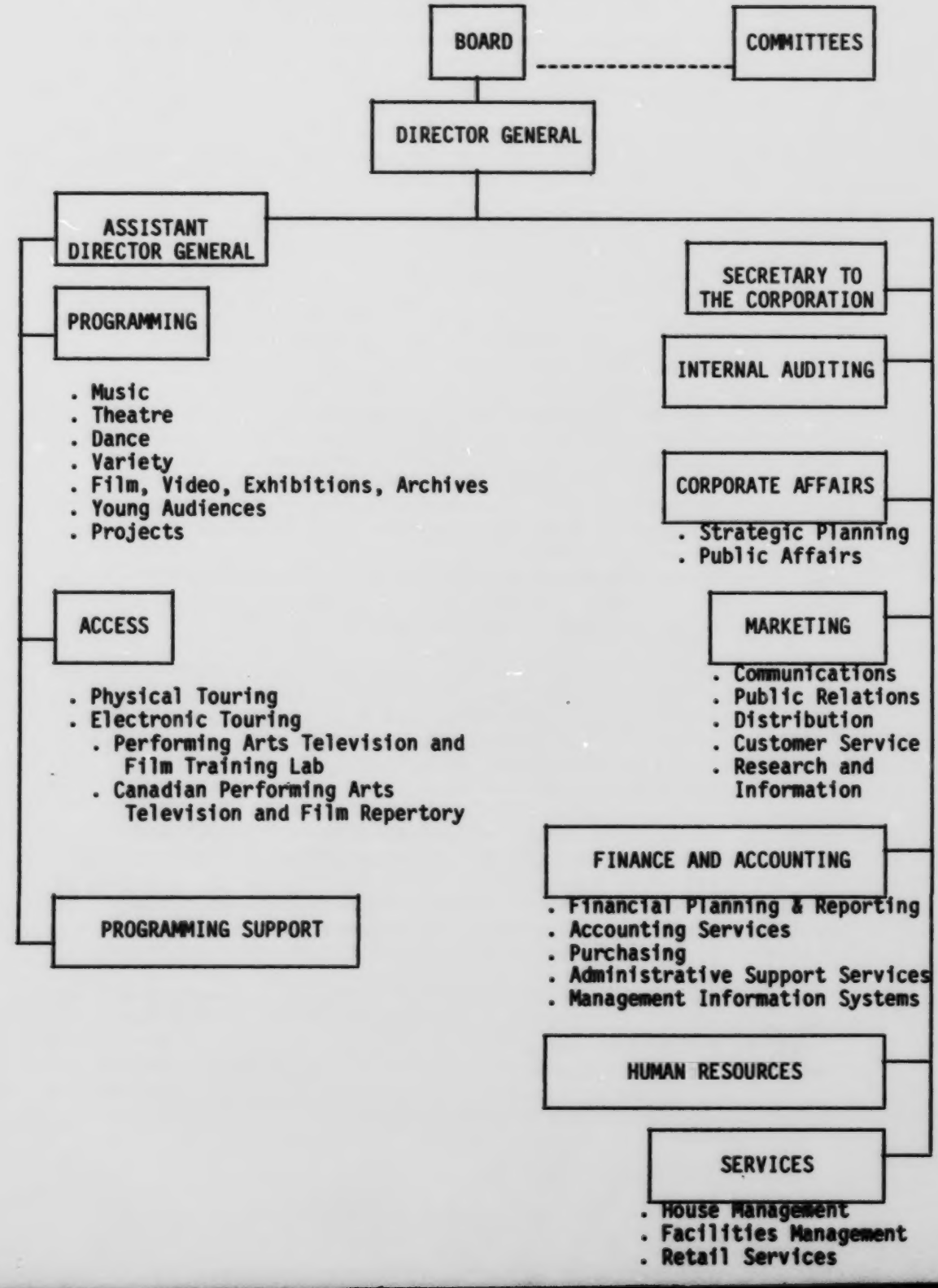
18. A centralized Marketing Department should be established.

19. The Centre should effect a policy of allocation of overhead (full costing), and the financial performance of all ancillary services should be reported on the basis of fully allocated costs. All retail services should provide the Centre with a net financial return. The net financial return should exceed the cost that could be saved by using the occupied space for other purposes, exceed the revenue that could be produced by leasing the occupied space to a suitable commercial tenant or contracting out the management of the service, and compare favourably with the financial performance of a comparable private-sector operation.

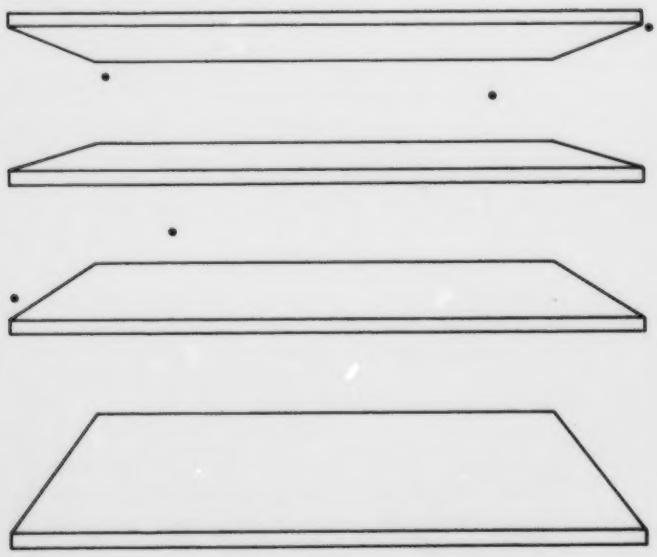
20. The Centre should receive a one-time appropriation of approximately $4.4 million to eliminate its working capital deficit and a one-time allocation of approximately $6.3 million to enable the Centre to bridge the gap between the government's fiscal year and the Centre's programming year. These appropriations should be granted over a two-year period.

21. Ownership of the main complex (land, building, and furnishings) should be transferred to the Centre, accompanied by a proviso for the accumulation of a reserve for major repairs and the granting of additional funds as necessary to discharge this responsibility fully. Subject to confirmation, these annual requirements are estimated at $1.9 million.

FUNCTIONAL ORGANIZATION CHART



ACCESS TO ARTISTRY



1

ACCESS

INTRODUCTION

The Centre was conceived in 1966 as a proactive instrument of cultural policy designed to respond to two basic, symbiotic national needs: Canadian audiences need to have the widest possible national access to the performing arts, and Canadian performing artists need to have the widest possible access to audiences. Unlike the Canada Council, whose role then was that of a sensitive, responsive support mechanism for all the arts, the Centre was specifically mandated to participate very directly in the actual work of bringing audiences and performing artists together.

The Centre was empowered to carry out this participatory mission primarily by arranging access to the performing arts in Canada through performances in the Centre itself, touring elsewhere in Canada and abroad, radio and television broadcasts, and films and recordings. The performances at the heart of the Centre's mandate were to be by companies and ensembles resident in the Centre or resident elsewhere. The access created was to be general and national, and not confined to the operations of any single institution, especially not those of the Centre itself.

In 1982 the Federal Cultural Policy Review Committee underlined this accent on access by urging the Centre to pursue singlemindedly its primary goal of bringing together audiences and existing companies and ensembles. The Committee also endorsed the Centre's stated desire to serve as a national stage, bringing the performing arts to Canadians on a regular basis through television.

The Centre is fundamentally about artistry - specifically, the performing arts. The National Arts Centre Act requires the Centre to demonstrate this commitment by arranging performances through which the performing arts may be shared by artists and audiences.

In considering the Centre's objects, as defined by the Act, we have interpreted the phrase "to develop the performing arts" to mean "to create a wider experience of the performing arts; to create and enhance continually a climate of access for and to the performing arts." By "climate of access" we mean that state of affairs in which

the barriers preventing Canadians from incorporating a healthy and stimulating experience of the performing arts into their way of life are systematically torn down. These barriers consist, among others, of cost, sheer unavailability of performances, distance from producing facilities, lack of awareness, and attitude.

The performing arts, which are intrinsically valuable, acquire additional value when they are experienced by audiences; they constitute one of the few products whose value is enhanced by use. Well-planned distribution bringing the performing arts to or close to audiences removes the barriers of unavailability and distance. But distribution, in itself, does nothing to eradicate the problems of cost, of attitude, of lack of arts awareness.

The removal of these three particular barriers is an ongoing task appropriately addressed by the creative application of marketing. Put simply, marketing serves as a basic instrument for the creation of access by defining areas of unmet needs, by identifying the means of satisfying those needs, and by suggesting the conditions under which products meeting those needs would likely be purchased. Successful marketing often begins with an articulation of identified but unexpressed need.

The Federal Cultural Policy Review Committee, in endorsing the validity of the Centre's ambition to serve as a national stage by putting the performing arts on television, was endorsing a strategy to fulfill this awareness requirement. Canadians watch 23.6 hours of television weekly. When an art form is programmed regularly on television, it becomes important for the 95 percent of our population who watch TV. In the area of television and radio, arts communities across Canada have voiced their expectation that the Centre will take a leading role in the creation and maintenance of access.

In our consultations across the country, we found that smaller and more remote communities desire an enhanced performing arts presence in their midst, francophone minorities in the provinces outside Quebec need more access to francophone culture, and the anglophone minorities in Quebec and in parts of other provinces have similar needs. Even in our larger centres of population, performing arts menus frequently lack the diversity and stimulation provided by visiting ensembles and companies. Children and young people in many communities are often not provided with a nourishing and exciting performing arts diet during the years when they are forming their tastes and habits of life. Despite the good work of the Canada Council's Touring Office and of provincial and regional touring authorities, residents of smaller or more remote communities report that they do not have access to a regular, ongoing, balanced performing arts diet. The problem is lack of funds for touring and lack of strategy addressing audience needs.

Two principal ways of delivering performing arts to audiences will largely meet these needs: the live performance on tour (physical touring) and the recorded performance on television, radio, cassette, disc, or film (electronic touring). Within these two broad classifications there may be found an endless diversity of expression capable of touching an endless diversity of audiences.

At the moment there exists no overall Canadian performing arts marketing strategy that takes unmet needs into account, matches them with products available for distribution, and coordinates the planning, funding, and timing of necessary action. Marketing strategy is equally necessary to the satisfaction of domestic needs, to the responsibility of entering markets abroad, and to the requirements of Canada's cultural diplomacy. Again, the arts community's expectation is that the Centre should take a leadership role in formulating strategy.

Such a comprehensive strategy is long overdue. We understand an important federal initiative in the area of arts marketing is under consideration; further, we understand this initiative may be defined so as to respect the unique and specialized marketing needs of the performing arts. Already a marketing and support strategy for the sound recording industry has been announced. It seems that more help is on the way.

In fulfilling its mandate to create access to the performing arts, the Centre has largely succeeded in its mission in the National Capital Region but has not completely succeeded elsewhere. The Centre's mandate to arrange Canadian tours for other companies and ensembles was effectively removed with the establishment of the Touring Office within the Canada Council in 1973; foreign touring never became the Centre's sole responsibility. There are an average of 18 radio broadcasts a year, not enough to establish a committed constituency, and they involve the Orchestra exclusively. The Centre sends only the Orchestra on tour, and it tours less extensively than in the past. Companies appearing as a result of coproductions are seen only in their home venues and at the Centre; other companies and ensembles appear as a result of tours the Centre has no hand in planning or arranging. Television broadcasts and films based on performances at the Centre are, except for State Galas, virtually unknown; recordings by the Orchestra are few and their distribution capricious. The Summer Festival, which should make the Centre's facilities and programming available to the millions of Canadians who customarily visit their national capital during July and August, was suspended indefinitely after 1983.

These areas of deficiency in access to the performing arts are not the monopoly of the National Arts Centre; they are symptomatic of a widespread imbalance between demand and distribution. In general, apart from the residents of our 20 largest cities, where well over half our population lives, Canadians have relatively little access to

resident performing arts companies and ensembles; in general, those in smaller and more remote communities are not as well served by touring groups as they should be. In general, Canadians hear less and less Canadian drama, comedy, and serious music on radio; in general, Canadians see virtually no Canadian performing arts programming of substance on television. In the National Capital Region there is still no internationally important annual summer performing arts festival.

The Centre has contributed, during its brief life, to the partial remedy of all these shortcomings. Given a revitalized sense of mission, a precisely defined statement of mandate, and the appointment of inspired leadership, the Centre has a unique role to play in any comprehensive new effort to turn around the existing state of affairs. The Centre's performance-oriented, marketing-attuned founding thrust and its direct operational experience in the performing arts should constitute a necessary foundation for coordination and animation in this area. The Centre has a particularly important role to play in the context of new and comprehensive marketing initiatives for the arts and the cultural industries. This role should be considered, bearing in mind that a significant increase in domestic and foreign touring budgets - probably totalling $3 million annually - is long overdue. Such an increase would assist greatly in implementing a productive touring response to new federal marketing initiatives.

PHYSICAL TOURING - LIVE PERFORMANCES

Our consultations across the country left us in no doubt that Canadians everywhere want and need a greater experience of our performing arts, and that a primary means of addressing these needs is through live performances on tour. The live performance given by a visiting company or ensemble creates an ambience of excitement, a sense of occasion, and a dimension of shared cultural identity that is unforgettable and utterly unique, particularly for residents of smaller and more remote communities. There appears to be a domestic demand for touring that exceeds the present supply.

Internationally, the benefits flowing from a wider distribution of Canadian performing arts achievement to a broader range of countries with whom we are, or want to be, on good terms are obvious and undeniable; from earliest times, the arts have always been good ambassadors. Further, it was suggested, Canada should be expanding its cultural diplomacy through international tours in order to tap markets abroad for all Canadian artists. Few are aware that Canadian theatres for young people are now, because of their standards and reputations, significant earners of U.S. dollars. Their "export program" has developed without significant federal assistance. How many other areas of performing arts activity would similarly blossom with official interest and support?

Touring activity by Canadian performing arts ensembles and companies has developed to a point where a rationalization of federal subsidy and a strategy for its application have become a necessity. A useful consideration of the Centre's touring role is almost impossible in the absence of an overall federal strategy.

Regional and provincial touring authorities and circuits have developed to such an extent that they must be consulted about plans for interprovincial touring; otherwise counterproductive competition and overlap almost inevitably ensue. The operations of private impresarios affect those of public-sector touring authorities. The ambitions and plans of arts organizations that seek the stimulation and challenge of new audiences add a further overlay of complication. Present planning and funding mechanisms affecting physical touring of the performing arts in Canada accommodate these considerations with varying degrees of success. What they do not address is the right of Canadians, wherever they live, to a reasonably complete experience of the performing arts. To our knowledge, there is no proactive policy, planning, or strategy that addresses this single most important justification for the expensive, complicated, difficult activity called touring the performing arts. Present terms of reference of the Canada Council Touring Office dictate a responsive course of action, which is reactive not to audiences but to producing bodies.

The report of the Study Team on Communications and Culture to the Task Force on Program Review suggested that all federal resources devoted to touring ought to be consolidated as the sole responsibility of the Canada Council's Touring Office. Their report did not address the need for additional resources to be applied to both domestic and foreign touring. They did, however, recommend the development of "a strategy for the promotion and marketing of cultural products domestically and abroad."

Underlying all the recommendations of our Task Force is the implicit and sometimes explicit understanding that a reorganized and revitalized Centre must become a demand-driven, marketing-oriented instrument of national access to the performing arts.

It is with these considerations in mind that we suggest the Touring Office be given responsibility for both domestic and foreign touring of the performing arts, and moved from the Canada Council to the Centre no later than 1 September 1987. It makes sense that a marketing-oriented, demand-driven Touring Office should be part of a marketing-oriented, demand-driven Centre. Such a repatriation of responsibilities would once again enable the Centre to address the mandate provided by Section 9(2)(e) of the Act.

This transfer of staff and responsibilities should be accompanied by a transfer of all related grants and administrative budgets of the performing arts components presently administered by Canada Council and the Department of External Affairs; by the formation of an arm's-length Advisory Committee on Touring, on the same basis as the existing committee presently advising the Canada Council, which would include representatives of the Council and the Department of External Affairs; and by an increase of $2 million to the base budget for domestic touring and of $1 million to the foreign touring budget. The existing touring budget of the Orchestra should remain within overall Centre budgets; Centre proposals and grant applications for additional touring should be submitted to the Advisory Committee on Touring.

The Task Force acknowledges the importance of foreign touring to artists and arts organizations from both developmental and marketing points of view. Nevertheless, we agree with the Study Team's recommendation that on matters of touring abroad affecting or affected by considerations of foreign policy, the Department of External Affairs should retain its right of veto.

We strongly urge that the recommended increases in touring budgets be made, their exact amounts supported by a careful consideration of touring needs. Such consideration could be part of a comprehensive study prepared as a basis for a strategy and policy on touring. This study would constitute the first important task in the formation of the new consolidated Touring Office.

Such a study should consider and evaluate: (1) market support; (2) the availability of companies and ensembles; (3) liaison mechanisms related to provincial, regional, and municipal arts and touring authorities and interregional liaison groups such as the Interprovincial Committee of Cultural Directors; (4) reconciliation of supply and demand considerations to enable needs to be satisfied; (5) ways and means of preserving, extending, and enhancing the existing arm's-length relationship on touring matters and ascertaining that the consultative process continues to include input from marketing and touring experts and from private impresarios; (6) the position of National Arts Centre resident ensembles; (7) the relationship of Centre-sponsored touring to other touring; (8) the Centre's relationship with sponsors; (9) export markets; (10) the Centre's relationship to existing and new federal cultural marketing initiatives; (11) the Centre's relationship with the Canada Council; (12) other matters of relevance.

The consolidated grouping of touring resources could, in our opinion, exert effective influence with the Department of Regional Industrial Expansion and other appropriate bodies in stimulating a productive policy of support for cultural exports. In this Report, we detail our understanding of the Centre's pioneering role in the strategic development and marketing of electronic touring as a further instrument of access. Electronic touring's potential as an important complement to physical touring makes imperative the closest of collaboration between those responsible for the two types of touring programs.

Once an overall approach to physical touring has been determined, the positioning of important components, such as the Centre, can be readily defined.

ELECTRONIC TOURING - THE RECORDED PERFORMANCE

A New Approach to Cultural Animation

Television, radio, film, video, and sound recordings have provided a new dimension to the audience/artist relationship. Together they constitute electronic touring. Despite the unique qualities the live performance offers as a vehicle of cultural access, electronic touring would be acknowledged universally as the primary instrument of access to the performing arts if cost-effectiveness were the only criterion. For example, with a viewership of 300,000, a grand opera can be televised from the stage of the Centre for less than $1 per spectator. The same production toured physically would require at least $25 per attendee in subsidy. Although the live performance offers advantages of acoustics, occasion, and theatricality, the video or filmed performance offers unique dimensions of its own: immediacy, close range, all the nuances of creative editing, artistic experience ranging from the grandest of opera to the solo mime. Thanks to the home VCR, video or film recorded performances provide the further programming flexibility of allowing the viewer to see programs again and again at no additional cost. Further, the televised production - whatever its nature or content - fits easily into the average Canadian's framework of experience, which may not include watching performances on stage but almost invariably includes watching performances on television. This last point is of considerable importance: depiction on television, for most of us, provides a definition of our reality: "If I'm on TV, I exist" has replaced, functionally, "Cogito, ergo sum." Familiarity can breed appreciation.

A small number of the Centre's productions have been televised, but during the past few years, as CBC budgets have shrunk, these have declined to a very few indeed. At the moment, no television productions are scheduled during the current fiscal year. If the Centre is to provide access to the performing arts through performances telecast on CBC and elsewhere, it must have resources sufficient to cover, at the very least, the fees paid to the participating artists and others to enable the telecast to be made; if the Centre is to obtain funding in this regard from Telefilm Canada, it must be able to commit a budget at least equal to the assistance being requested. In short, if the Centre is to be a player in the television game, it must be in a position to buy the necessary chips.

The Task Force considers that the provision of $2 million annually for three years would enable the Centre to launch a pilot Electronic Touring Program that would serve as a model for a future, enlarged program of electronic touring. The pilot program should realistically appraise and provide information on market potential, sources of supply, and sources of long-term funding, including the private sector.

Given that 25 percent of Canadian households already watch this type of programming each week on the U.S. Public Broadcasting Service, it seems the prospects of attracting institutional sponsorship would be well worth exploring. All matters relating to this area should be the responsibility of a Director of Electronic Touring, whose first important task will be the development, on a general and a departmental basis, of an electronic touring strategy and policy for the Centre.

Products generated under the Electronic Touring Program will have a range of waiting delivery systems: television, radio, rentals and sales of recordings, tapes, and cassettes for the home market. The financial returns will grow and the dimensions of service provided and appreciated will be rewarding. Should a new noncommercial national network be launched, this enterprise alone will provide all the repeat business the Electronic Touring Program could hope to achieve. Within a short time "The Centre Presents" logos could be familiar signals that something interesting is about to happen on television. Certainly, regular television programming bearing the Centre's imprimatur will increase the Centre's box office in Ottawa and the earnings of the physical tours the Centre sponsors or arranges. As a complement to an enriched program of physical touring, electronic touring offers a cost-effective, intrinsically valuable approach to cultural animation.

The Performing Arts Television and Film Training Lab

Electronic touring will succeed only if Canadians develop the ability demonstrated in other countries to use live stage performances as a basis for successful television and film presentations. This ability has been abundantly demonstrated elsewhere: La Scala expects to earn in this way up to US$2 million this year; Covent Garden used to have declining audiences but cannot cope with ticket demands since it began televising productions; "Live from the Met" and "Live from Kennedy Center" are success stories here in North America. Despite these achievements, based on creative use of state-of-the-art camera and sound equipment, received wisdom among many influential Canadian film and television producers is that expensive adaptation in studio is the only satisfactory way to take shows from the stage to the screen.

There is a need in Canada for a production training facility that would make available to Canadian video and film artists experts in the technique of translating live performance to screen. (In the National Capital Region, interest in exploring this process has already been shown by Algonquin College and the Canadian Film Institute, who have jointly organized the Ottawa Summer Institute for Film and TV.)

The National Film Board has proposed founding a Performing Arts Television and Film Training Lab to address this need. Under the aegis of the National Screen Institute, this Lab would be attached to the Centre and would function, as does Drama Lab in Edmonton, in

partnership with the NFB, the CBC, and other appropriate bodies. The NFB considers that the facility would work closely with related agencies so that the program could be partially supported by existing funds, expertise, and activities. This would ensure that new resources are placed at the disposal of the independent film and video community across Canada to enable them to develop the skills necessary to allow Canadians artistic access they are presently denied, and to develop an inventory of products for an existing and growing international market.

A new annual allocation of $500,000 - matched by cooperating agencies and channelled through the Electronic Touring Program - would enable the Lab to carry out the work leading to regular production of a commercially and culturally viable "The Centre Presents" series of video and film presentations. The NFB proposal should be implemented at once so that no more opportunities are lost.

Canadian Performing Arts Television and Film Repertory

The Electronic Touring Program should conduct, in cooperation with the National Film, Television, and Sound Archives of Public Archives of Canada, a feasibility study on the costs and benefits of assembling an inventory of existing Canadian performing arts television and film productions. Such a study would produce an estimate of the cost of "reactivating" productions presently unusable because the rights to multiple repeated use were not secured at the time of their original production. Negotiations would be conducted to secure those rights on behalf of a decentralized registry, to be called the Canadian Performing Arts Television and Film Repertory. Such a registry could be accessed nationally by means of the National Film Board's computerized FORMAT system. The study should consider the feasibility of establishing, in conjunction with the National Film Board, an integrated audiovisual centre, offering consultative, rental, distribution, and viewing facilities as well as access to the FORMAT network.

In conducting such a study, the Centre should consult carefully with the Alliance of Canadian Cinema, Television & Radio Artists, Union des artistes, Canadian Actors' Equity Association, the American Federation of Musicians, and other unions and associations whose members contributed to the original productions, in order to work out a feasible system of payment to the artists concerned. As part of the study, the Centre should determine a method of reimbursing producers who are willing to register their future productions with the Repertory for their expenses at time of production in obtaining medium-term rights for multiple repeated use. Considering the relatively small number of productions involved, the Centre should also administer some artist remuneration system (similar to the Canada Council's Payment for

Public Use, a program to compensate authors for the lending of their books by public libraries) for long-term use of Repertory material.

On the basis of such a study, the Centre should prepare a proposal requesting a one-time allocation, estimated at $2 million, to cover the cost of taking these functionally lost treasures off the shelf.

Many of Canada's most lustrous television achievements in the performing arts - operas, plays, concerts, revues, musical comedies, ballets - would be restored to active life in the Repertory. They would form part of an invaluable resource for any new, noncommercial network, for educational television, and as the basis for a videocassette distribution network in collaboration with the private sector, the National Library, the National Film Board, and provincial and local library systems.

One good reason for getting on with this work immediately is that commercially focussed international collections of existing video products are being assembled on bases similar to that suggested here. We are in danger of having our ability to use our own existing material pre-empted.

RECOMMENDATIONS

1. **The Centre should have a consolidated Touring Office whose responsibilities would be the same as those presently held by the Canada Council's Touring Office and by the performing arts component of the Cultural and Public Information Bureau of the Department of External Affairs.**

2. **A comprehensive strategy on physical touring with a focus on marketing at home and abroad should be initiated by the Minister of Communications. This statement should be tied to proposed and existing federal marketing activities and policies. Following acceptance of this strategy, authorization should be given to the transfer of the Canada Council Touring Office and of the performing arts component of the Cultural and Public Information Bureau of the Department of External Affairs to the Centre for the Arts in Canada.**

3. **The grants and administrative budgets and staff of the Canada Council Touring Office and the performing arts component of the Cultural and Public Information Bureau of the Department of External Affairs should be transferred to the new Touring Office.**

4. **The grants and administrative budget for domestic touring should be increased by $2 million, and the budget for foreign touring should be increased by $1 million.**

5. The existing committees advising External Affairs and Canada Council on touring matters should be consolidated into an arm's-length Advisory Committee on Touring.

6. The Department of External Affairs should retain a right of veto on matters of foreign touring.

7. The Centre should establish an Electronic Touring Program on a three-year pilot basis.

8. A Director of Electronic Touring should be appointed by the Centre.

9. The Electronic Touring Program should be granted a new annual appropriation of $2 million over the three-year period; further funding will be dependent on an evaluation of the Program.

10. The Centre should prepare a general and departmental strategy and policy on electronic touring.

11. The Centre should establish a Performing Arts Television and Film Training Lab, as proposed by the National Film Board.

12. The Performing Arts Television and Film Training Lab should be the responsibility of the Director of Electronic Touring.

13. The Performing Arts Television and Film Training Lab should be funded by a new annual appropriation of, initially, $500,000 - this amount being the Centre's share of the Lab's operating costs.

14. The Electronic Touring Program should conduct a study, in cooperation with the National Film, Television, and Sound Archives of Public Archives of Canada, on the feasibility of creating a Canadian Performing Arts Television and Film Repertory.

15. This study should review the options available for securing the rights to enable multiple, repeated use of past recorded performances, including consideration of a program of payment to producers and artists once the Repertory is in operation.

16. On the basis of such a study, the Centre should present a proposal to the Minister to obtain a one-time allocation, estimated at $2 million, to secure the necessary rights for past recorded performances. The proposal should also seek to secure the necessary funds for ongoing payments to producers and artists whose works will be in the Repertory.

2

ARTISTIC PRODUCTION AND PRESENTATION

INTRODUCTION

The essence of the Centre is artistry. The Task Force considers that the Centre's expression of artistry should take place within seven major areas. Of these, three are disciplinary:

- Music
- Theatre
- Dance

Four are multidisciplinary:

- Variety
- Film, Video, Exhibitions, and Archives
- Young Audiences
- Projects (including festivals generally, Summer Festival Ottawa, special events, galas, conferences and symposia, training and development, community service)

In considering the development of music at the Centre, the Task Force took special notice of the history of the Orchestra as the primary instrument of music policy. In general, our admiration for the accomplishments of the Orchestra reflects the almost unanimous praise we heard across the country; we are, however, concerned - as are others - about the Orchestra's recent neglect of its mandate to support Canadian music.

In the area of theatre, the Task Force found an overriding lack of policy, a history of abandoned attempts, and a vision of the future defined more by wishes than by feasible intentions. We agree with the Federal Cultural Policy Review Committee that the Centre should withdraw completely from in-house production, for the foreseeable future, and use the resources saved to build up an extensive and regionally representative system of coproductions as the core of theatre programming.

The Task Force found that the Centre has evolved a practical, useful policy in the area of dance. Only the work of invited ensembles

and companies not resident at the Centre is presented by the Centre. In carrying out this policy the Centre has built up what has been characterized as the finest dance season in the country and one of the very best in North America.

The Task Force considers that the area of programming presently called Variety should be placed under a separate department in order to reflect its unique character and its contribution to the Centre's usage and diversity of programs. The Variety Department should observe guidelines maintaining reasonable levels of content respecting material of francophone character and of Canadian origin.

Film, Video, Exhibitions, and Archives should be the responsibility of a single department whose operations will reflect the importance the Centre must attach to newer art forms. This department will coordinate the Centre's visual arts exhibits with its performing arts program and will develop ways and means to make regularly available, in the Centre and elsewhere, the Centre's wealth of performing arts archival material.

Projects will be a department with a completely new area of responsibility; one of its first major tasks will be to facilitate the reinstatement of the Summer Festival, suspended since 1983. In addition, the Projects Department will be responsible for special events and galas, for a revitalization of Centre-sponsored conferences and symposia, and for training and development.

In our opinion a separate head of department should manage six of the seven areas: in Music, the department head should be the Music Director/Principal Conductor; in Theatre, the department should be headed by Co-Artistic Directors, French and English; in Dance, the current practice of having a Producer as head of the department should continue; in Variety, a Producer should be in charge; in Film, Video, Exhibitions, and Archives, a Coordinator should be appointed when resources permit; and a Coordinator should be in charge of Projects. The seventh area, Young Audiences, should be for the present the subject of a comprehensive study; no other immediate action in this area of activity is recommended.

Particular attention should be paid to the necessity of programming in the context of developed policies on physical touring and electronic touring, so that each of these activities nourishes and complements the others.

MUSIC

Resident Ensemble

The National Arts Centre Orchestra has been described as one of the finest chamber orchestras in the world. It has achieved a large and outstanding reputation locally, nationally, and internationally since its debut in 1969 under Canadian conductor Mario Bernardi. Tribute should be paid for this achievement to the original architects of the Orchestra, the late conductor and pianist Jean-Marie Beaudet and composer Louis Applebaum, for supporting in 1964 the then daring concept of a "classical" orchestra as the resident Centre ensemble. At the beginning, much doubt was expressed regarding the viability of a classical-sized orchestra in an age that favours the big symphonic sound of Bruckner, Mahler, and Richard Strauss. The test of time has proven not only that the idea was viable, but that there is an almost endless repertoire for the Orchestra from the works of the greatest composers of the baroque, classical, romantic, and contemporary periods.

But the accomplishments and reputation of the Orchestra were by no means an overnight achievement. Years of careful planning went into the opening in 1969. Beaudet, who was appointed in 1964 as Director of Music for the Centre, worked with an advisory board of distinguished Canadian musicians to design the Centre's challenging music policy and to carry out the Board's decision to create an orchestra of 44 instrumentalists. Beaudet's years of planning and consultation were built upon by Bernardi, who began in 1968 to assemble the members of the Orchestra. A full year was devoted to this task and more than 200 musicians were auditioned before the ensemble was announced. Three-quarters of the musicians in the Orchestra were Canadians, and most of the others were already residents or landed immigrants in Canada. A dozen or so were Canadians working in Europe or the United States who were brought back home. Among these was Walter Prystawski, concertmaster of the Orchestra since its founding.

The National Arts Centre Orchestra made its debut on 7 October 1969 before a sold-out house. Included in its premiere presentation was a piece composed for the occasion by Canadian composer Murray Adaskin. This demonstrated commitment of the new orchestra to Canadian music was to be a strong feature during Bernardi's tenure. The reception that greeted the Orchestra upon its debut proved that the years of planning had paid off. The Montreal Gazette wrote of the Orchestra following the premiere: "Not merely one of the best orchestras in Canada but easily one of the best in the world." The testimony of an impressive group of guest conductors and soloists who

have appeared with the Orchestra has echoed this evaluation as has the praise bestowed upon the orchestra by audiences all over Canada.

The Orchestra quickly became, and remains, the "jewel" of the Centre, integral to the music world in Canada, to the National Capital Region, and to the Centre itself. It has contributed to other Centre activities such as dance, opera, State Galas, film, theatre, and a variety of music series that have emanated from the main Orchestra program. Over the years, the members of the Orchestra have proven to be not only a group of outstanding musicians, but also committed and loyal members of the musical community in the National Capital Region. They have formed a strong component of the faculty of the University of Ottawa's Department of Music and have been a valuable support resource to the community in helping to enhance the musical life of the area. Orchestra members take a leading part in the programs of other ensembles, such as the Ottawa Symphony Orchestra and the Orchestre de chambre de Hull, and have been instrumental in initiatives such as the new music society Espace Musique.

From the beginning, the Orchestra expressed a strong commitment to providing access to its work all across the country through extensive touring, performances on radio and television, and recordings. The Orchestra has played in more towns and small centres in Canada than has any other orchestra in Canadian history; in its third year of existence, it was the first Canadian orchestra to play in every province in Canada. In addition, the Orchestra has acted as a cultural ambassador for Canada through an extensive program of touring abroad. It is regrettable that, in part because of scarcity of resources, management has decided to tour the Orchestra less frequently in recent years.

In its consultations across the country, the Task Force heard only praise for the performance of the Orchestra, and most of those commenting said they would favour more frequent visits. Criticism was made, however, of inadequate advance planning and coordination with local and provincial touring authorities and agencies. Also criticized was the fact that Centre management has made the Orchestra available to local sponsors for fees below normal market rates. This is perceived as unfair competition and is rightly resented as unhealthy and damaging to the touring network in Canada.

In the early years, the Orchestra performed regularly on CBC radio and often on CBC television. The regularity and frequency of these broadcasts has fallen off in the past few years. Many recordings were made by the Orchestra for the CBC SM series under Bernardi and more recently for the new digital SM 5000 series under both Bernardi and Franco Mannino. The Orchestra's recording history began in 1970 with an RCA recording contract. The first three recordings appeared under RCA's prestigious Red Seal label and featured Canadian works by Somers, Beecroft, and Prévost and noted soloists Maureen Forrester, Pierrette

Alarie, Léopold Simoneau, and Steven Staryk. It is disappointing that the recording activity of the Orchestra has diminished in recent years, particularly recordings featuring Canadian compositions.

Over the past 17 years the Orchestra has come close to meeting Canadian expectations of a national orchestra. It has maintained superior performance standards in a varied repertoire covering many periods and styles; it has commissioned and played many Canadian works; through physical and electronic touring it has made itself available to an appreciative national audience. It has provided the National Capital Region with an orchestra of great distinction; it has been an illustrious cultural ambassador for Canada abroad; and it was an important component in the success of the Summer Festival, which featured opera and chamber music.

Because of this outstanding record of the Orchestra, the Task Force was disappointed to note a sad neglect, since the end of Bernardi's tenure in 1983, of one of the Orchestra's most important missions: to be the foremost exponent and enthusiastic advocate of what is fresh and dynamic in Canadian composition. Under those responsible for music programming after Bernardi's departure, Canadian composers lost the priority they had previously enjoyed.

In recent years, Canadian music both at the Centre as well as on national and international tours has been almost nonexistent in the Orchestra's repertoire. At the writing of this Report, the 1986-87 season lists not a single work by a Canadian composer - a particularly glaring omission during the International Year of Canadian Music. A special June 1986 mini-festival of contemporary and Canadian music in no way compensates for the absence of Canadian music in the regular program schedule. Canada Council requires orchestras it funds to play a minimum of 10 percent Canadian compositions. The Orchestra, which should be a strong example to other orchestras, does not even approach this percentage.

It is therefore encouraging that the newly appointed Music Director/Principal Conductor, Gabriel Chmura, has stated his commitment to returning the Orchestra to its full role, which includes special emphasis on providing the public with performances of the best in Canadian music.

The Orchestra should renew its commitment to Canadian music and to the needs of its audience in a number of ways. We have already commented upon the appropriateness of changing the name of the Orchestra to Orchestra Canada in order to embody a stronger identification with the whole country. This change of name, it should go without saying, should be only the outward manifestation of a dynamic program that provides Canadians not only with first-class performance and repertoire but with a variety of ways and means by which the Orchestra can develop new policies to support and encourage

Canadian composers and their work. The Orchestra should immediately reinstate its program of commissioning Canadian works, and it should institute a regular, full-time apprentice conductors' program and a series of intensive conducting worshops. In order to facilitate a renewal of the Orchestra's mission in regard to Canadian music, as well as to provide strong artistic vision, it is imperative that programming be the responsibility of a qualified artistic director rather than an administrator and that the Music Department be under the overall artistic guidance of the Music Director/Principal Conductor.

If the Orchestra takes up the challenge to renew its mandate, it will be in a strong position to defend itself from threats such as that represented by the recent suggestion that the Orchestra should be deprived of its present resident ensemble status. The Orchestra would then become, like all other orchestras in Canada, a private organization with its own charter and board of directors and would seek funding from the Canada Council and other agencies as well as the private sector. Our investigation suggests that neither adequate alternative sources of government and private funding nor the board and committee infrastructure necessary for such a radical change would be available in time or in sufficient measure to ensure the Orchestra's survival and growth. The possible dismantling of the Orchestra has been described in hearings across the country as a "national tragedy that should not happen."

Other Music Programming and Presentation

In addition to its Orchestra program, the Centre presents programs of music by visiting ensembles and groups. Over the years a large number of noted Canadian orchestras, such as the Toronto and Montreal Symphonies, as well as visiting orchestras from abroad, have been featured and included, in the past, as part of the overall winter series. Some professional and nonprofessional choral groups from the National Capital Region and elsewhere have also been presented at the Centre.

The Centre should maintain its present overall winter series structure but should again invite other Canadian orchestras to perform within the various series. Such invited orchestras - in addition to providing a complementary experience of the large romantic works - should be requested to include a significant component of Canadian works in the repertoire they bring to the Centre. Invitations, made wherever possible on an exchange basis, should be carefully coordinated by reference to touring authorities at all levels of government.

Other areas of Centre music presentation and programming that are worth noting and that should be maintained or even expanded include the

Seagram Pops Concerts, the children's series Adventures in Music (sponsored by the NAC Orchestra Association), and regular presentations of first-rate guest soloists and conductors. The Centre's chamber music series, Music for a Sunday Afternoon, is inadequately promoted; more attention should be drawn to this excellent program. In addition, we suggest that the Centre establish a Cushion Concert series, on the model of those initiated elsewhere by Youth and Music Canada, and a series of organ concerts to take advantage of the two organs given to the Opera as a gift of the Netherlands community in Canada. The same policy of encouragement to Canadian artists should apply to all music programming as well as to the Orchestra. In its music programming, the Centre should take a leadership role in presenting "risk" series of Canadian and other new work.

Opera

Although the Centre has not presented or programmed opera or operetta since 1984, opera played a significant role in establishing the Centre's early reputation both in Canada and internationally. The Task Force heard unanimous praise across the country of the outstanding opera offered at the Centre and unanimous disappointment that opera presentation had been suspended.

When the Centre opened in 1969, opera was reasonably successful in cities like Toronto, Montreal, Vancouver, and Edmonton and in some other Canadian cities, but Ottawa was a virtual opera wasteland because of the lack of a proper facility and of an established local organization to promote the lyric art. There was therefore an understandably large expectation, at the time of the Centre's inauguration, that its outstanding main hall, named the Opera, with its first-class opera facilities (second in North America only to the Metropolitan Opera House in New York), would encourage Canadian companies such as the Canadian Opera Company and the Opéra du Québec to present productions or even seasons at the Centre.

From 1969 to 1976, the Canadian Opera Company presented two operas each year at the Centre. Of these, two were full-length operas by Canadian composers: Heloise and Abelard by Charles Wilson and Louis Riel by Harry Somers. During this period, the Opéra du Québec made only a single visit to the Centre. The Centre presented its own opera productions during the annual Summer Festival Ottawa from 1971 until the Festival's suspension in 1983. Rising production costs forced the Centre and the COC to reconsider the annual COC season at the Opera. Between 1978 and 1984, only two opera productions came to the Centre, the COC's Joan of Arc in 1978 and its production of The Merry Widow in 1984. Opera production at the Centre has a strong record of featuring Canadian performers in both leading and supporting roles, and the same

can be said about conductors, directors, and designers. This tradition should be maintained when the Centre once again presents opera.

Across Canada opera is enjoying an unprecedented popularity and many cities have their own companies. Ottawa, as the fourth most important metropolitan centre in Canada after Toronto, Montreal, and Vancouver, should have access to regular presentations of high-quality opera; the National Capital Region is big enough and has a sufficient audience base to merit a regular annual season of opera. It is unfortunate that the Centre's opera presentations and productions, which gained unanimous praise for their excellence, should have been unavailable to audiences for so long.

Both the Canadian Opera Company and the Opéra de Montréal have expressed interest in bringing some of their productions to the Centre either during the winter season or in the summer. The Centre should ask these organizations for submissions and should further encourage opera development by adopting a policy of presenting or coproducing chamber operas, including Canadian works. This could be done in collaboration with existing organizations such as opera schools and through workshop programs in Toronto and Montreal and elsewhere.

Please see "Summer Festival Ottawa," pages 50-52, for a further discussion of opera presentations.

RECOMMENDATIONS

17. The Orchestra should be maintained at its present size and on its present contractual basis, provided it demonstrates within a reasonable period of time its willingness to reassume its role as the committed exponent and advocate of Canadian music it ought to be. Its unique and generous funding can be justified only if it accepts and fulfills these national responsibilities.

18. The Orchestra should be required to demonstrate this commitment to Canadian music by: (a) reinstating and increasing its former commissioning program; (b) initiating a composer-in-residence program; (c) instituting a regular, full-time apprentice conductors' program and a series of intensive conducting workshops; (d) performing a significant amount of Canadian music both at the Centre and on tour (over and above the minimum number of works prescribed for grantees by Canada Council guidelines); and (e) actively pursuing a recording and broadcasting policy that includes Canadian music as an important component. In these contexts, the Orchestra should, as a matter of policy, engage more Canadian soloists and conductors as guest artists.

19. Artistic programming and overall direction of the Music Department should be the responsibility of the Music Director/Principal Conductor; given the lack of familiarity with Canadian music on the part of many guest conductors, a consulting adviser to the Orchestra on music programming should be appointed immediately. This adviser's background of training and experience should be primarily in the area of music and repertoire, and her or his primary area of expertise should be Canadian music.

20. There should be regular consultation between the Orchestra and the Canadian Music Centre and the Canadian League of Composers, as well as with other appropriate bodies in the field of serious music.

21. Tours by the Orchestra, serving in particular our smaller or more remote communities, should continue and increase in frequency. Tours should be carefully coordinated through joint advance planning involving touring authorities - nonprofit service organizations as well as private impresarios - at both the federal and provincial levels. The Orchestra should avoid self-presentation and concentrate its energies on maintaining and strengthening a network of loyal, efficient sponsors in the communities to be visited.

22. Centre policy should ensure regular and frequent presentation of Canadian ensembles devoted to contemporary music and to new and revived Canadian composition, both within its regular winter season and within various series. In this regard it should be prepared to sponsor "risk" series of important Canadian and other new work.

23. The Centre should plan to reinstate opera, operetta, and music theatre as part of the regular winter season in collaboration with the Canadian Opera Company, the Opéra de Montréal, and other Canadian companies. With this in mind, the Centre should solicit from these organizations developed proposals capable of being implemented in the near future, possibly during the 1987-88 season.

24. The Centre should encourage opera development by adopting a policy of presenting or coproducing chamber operas, including Canadian works.

THEATRE

Before the Centre opened, an early plan called for the establishment of an English-language theatre company, then a resident orchestra, and finally a French-language theatre company. Instead, the Orchestra was established first and has, in 17 years, firmly rooted itself as an internationally recognized artistic organization. In 1986 the Centre does not yet have a theatre presence that compares to its achievement in music.

The Centre opened in 1969 with three Canadian works: George Ryga's The Ecstasy of Rita Joe (a Vancouver Playhouse production), Michel Tremblay's adaptation of Lysistrata (Théâtre du Nouveau Monde), and Jack Winter's Party Day (a specially commissioned premiere). The Stratford Festival, under the name of Stratford National Theatre Company, was in residence the first winter, along with the short-lived resident French company Le Capricorne. The Centre financed a succession of resident theatre companies (all with different names) in both languages, always with the dream of a resident theatre comparable in quality to the Orchestra. Closest to the dream was a bilingual company established in 1978-79 with a $1-million special grant from the Secretary of State, but this company did not long survive a succession of budget cuts. The Atelier, founded as an adjunct to this company, continues as an experimental venue for the Centre and the National Capital Region theatre community.

Resident theatre companies, when they existed, provided the impetus for touring from the Centre. The NAC Theatre Company/Compagnie de théâtre du CNA took five productions on a cross-Canada tour in 1979-80. Hexagon (for five years) and L'Hexagone (for ten years) toured extensively across the country; Canadian touring by the Centre's theatre companies ceased after 1981-82, and international touring and electronic touring of theatre has been rare throughout the Centre's history.

Today the Theatre Department is run by a Producer; French theatre is headed by an Artistic Director and English theatre by the Theatre Department Producer. French and English theatre, although merged administratively, appear to function as two separate departments. The Centre programs in the Theatre (969 seats), the Studio (350 seats), and with the offsite Atelier (84 seats) a mix of French and English invited productions, resident productions, coproductions, and a limited number of other attractions loosely related to the spoken word (films about theatre, mime, puppets, etc.). The core of each season is the main subscription series of plays, one series in English and one in French. In 1984-85 the subscription series offered 233 performances for a total attendance of 133,662; there were 96 other theatre attractions with an attendance of 8,420. In addition to programming, the Centre

administers and funds a program of technical assistance to francophone theatres outside Quebec, Développement du théâtre en région, which evolved from the touring activities of L'Hexagone.

The National Capital Region has five professional English theatre companies: the Great Canadian Theatre Company, York Street Theatre, Coming Attractions Theatre Company, J-B Theatre Co-operative, and Actors' Co-Op; two other English companies, Theatre 2000 and Penguin, no longer exist. There are five professional French theatre companies - Théâtre des Lutins, Théâtre d'la Corvée, Théâtre de la Vieille 17, Théâtre Cabano, and Théâtre de L'Ile - and three other French companies. The English theatre community also includes a flourishing amateur stage scene, including notably the Ottawa Little Theatre and Orpheus Operatic Society of Ottawa. The University of Ottawa produces 40 plays a year, supporting two production companies (one French and one English) composed of student directors.

The theatre scene in Canada is infinitely richer today than it was when the Centre opened. In the early days of the Centre, fewer than 50 companies regularly received Canada Council funding. Today, there are more than 200 professional theatre companies - some 175 English and 60 French. Over the past decade more than 800 scripts have been published under the auspices of the Local Initiatives Program, the Canada Council, the Playwrights Union of Canada, and four major provincial centres devoted to workshopping new plays. Since 1975 there has been a dramatic growth in theatre for young audiences in Canada. Canada has achieved international acclaim for this art form, with some 15 professional companies dedicating themselves exclusively to this expression.

At the moment, the Centre does not adequately reflect this new face of theatre in Canada.

Resident Company

In 1982, the Federal Cultural Policy Review Committee recommended that the Centre "should forgo in-house productions of theatrical ... works in favour of coproductions with other Canadian companies." The Centre vehemently opposed this recommendation. This Task Force agrees with the Committee. The Theatre Department of the Centre should cease active in-house production in both languages as soon as existing contracts have been honoured and certainly no later than the end of the Centre's 1986-87 programming year. Programming should consist of an enhanced range of coproductions and invited productions.

For the Centre's Theatre Department to fulfill a national expectation, it will be required to accept something more than a regional responsibility. Regional responsibility lies with the resident theatrical leadership and community of the National Capital

Region. It is the responsibility of the Centre only to extend all appropriate assistance.

In addressing its national mission through a theatre programming policy, based primarily on coproduction, the Centre will be in a better position to benefit theatres across the country. Such a policy, energetically and imaginatively implemented, will stimulate and support Canadian creation for theatre and promote physical touring while helping to shape a productive response to the opportunities of electronic touring. This policy will make the Centre into a national showplace for potential theatrical export while providing National Capital Region audiences with a more varied and representative diet of Canadian theatrical excellence. The policy will also result in significant savings in resources urgently required for reorganization and revitalization.

Coproductions

The Centre should concentrate its resources, in particular those saved by eliminating in-house production (estimated at approximately $1.5 million annually), on an enriched program in French and English of coproductions, produced elsewhere and brought to the Centre as the core element of theatrical expression. The Centre has a range of well over two hundred professional Canadian theatres as potential partners in coproduction. This places the Centre in an excellent position to provide a program that is diverse, stimulating, and more representative of the best theatre from across Canada.

In planning for success within a framework of coproductions, the Theatre Department will have to bear in mind certain considerations. These include, among others, Canada's linguistic duality and all that implies, a Centre touring policy melded with an overall Touring Office policy and strategy, the Centre's own new Electronic Touring Program, the existence of the new Performing Arts Television and Film Training Lab, and the revival of the Summer Festival in a form expanded to include a significant and wide-ranging theatrical component. Planning will have to take into account the Centre's relationship with the evolving professional theatre communities of Ottawa and Hull and the correct positioning of the Centre's efforts to help animate the growth of regional expression through the Atelier and the Développement du théâtre en région program as well as through community assistance programs. Certainly, the Theatre Department will have to place the same priority as the Orchestra once did, and will again, on Canadian creation as the sine qua non that gives purpose, meaning, and integration to all aspects of its activity.

In this regard, the Task Force considers that in coproductions, as well as by inviting touring productions, the Centre should evidence a

continuing and emphasized commitment to Canadian creation in both official languages. The Centre will have to devise a fair system of "rotation" under which qualifying companies from all regions will receive regular invitations to participate in Centre programs. The option presented to the Task Force of long-term Centre residencies by well-established or festival companies would not, in our opinion, be in the best interests of theatre in Canada or of the Centre itself. The Task Force also considers that ways and means should be found, with the assistance of the Touring Office, to enable coproductions to play other communities, in addition to their home venues, en route to presentation at the Centre.

Adopting a policy based on cessation of in-house production will enable the Co-Artistic Directors of Theatre, as advised by a committee of artistic directors of leading Canadian theatres, to explore fully the possibilities offered by coproduction. Such a Coproduction Advisory Committee, planning on more than a one-year basis, could coordinate exchange and scheduling agreements on coproduction matters, resulting in greater sharing of artistic and financial resources. The Committee would also provide advice to the Centre regarding theatres and productions that should be coproduced or presented at the Centre.

A policy of proactive, vigorous collaboration would lead the Centre, whose record of producing Canadian scripts is relatively good, into an important role in the Canada-wide script development process as an investor - not a grantor - willing to put modest but reasonable amounts into workshops, tryouts, and first productions in return for acquiring the rights to first coproduction on stage. In addition, discussions with private producers indicate there would be considerable interest from that sector in partnering high-profile original Canadian theatrical projects of great promise.

The Centre could also use its working capital to secure, as a broker, separate Canadian rights - on behalf of all potential Canadian producers - to successful foreign productions. Canadian rights to foreign productions are now automatically marketed as part of overall North American rights.

Development of Canadian Work

In evolving all of this activity, the Centre should give due prominence to the development and showcasing of Canadian work, through the choice of repertoire, through a playwrights-in-residence program, and through building upon its programs of workshopping and developing new Canadian work. In the past, the Centre's record of supporting playwrights has been erratic, although it has, on occasion, had a playwright-in-residence - Timothy Findley, James Nichol, and Sheldon Rosen, for example. More recently its direct involvement with playwrights - both francophone and anglophone - has centred on the Atelier only.

For many of the same reasons for which we have recommended a policy of resident creativity in other areas, the Task Force considers that the Centre should plan to have two playwrights - one francophone, one anglophone - in residence at all times. Whether the Centre itself produces is irrelevant to its role as a supporter of creativity in Canadian theatre. Through a proactive coproduction policy, the Centre will be in a position to influence positively the aspirations and practices of companies with which the Centre associates itself.

To play an effective national dramaturgical role, the Centre will have to be very knowledgeable indeed in the area of new, emerging, and established creative theatrical talent. Playwrights-in-residence can be particularly helpful in providing a unique access to the very specialized network that interests itself in theatrical creation. Their expertise as theatre artists is acknowledged in the script development and workshop activity across the country in which the Centre will be investing. As writers, they could develop programs of author's readings; as creators they are vital to planning: out of their motivations and insights may eventually come a theatre concept and design as unique as those that led to the Orchestra.

In planning for the future the Centre should be particularly alert to theatrical possibilities offered by a revived and wider-ranging Summer Festival. These are discussed more fully in Chapter 1: Access and "Summer Festival Ottawa," pages 50-52. As an overall guideline, a minimum of one-third of theatre programming at the Centre should be of Canadian origin.

Services to the Theatre Community

The Développement du théâtre en région program ought to be continued by the Centre, but discussions regarding its future funding must be initiated immediately among the Centre, the Department of the Secretary of State, and the Canada Council. The latter two organizations are mandated to support such activities and they ought to consider sharing the costs of what are, in essence, programs of grants made in kind rather than in cash. The participation in such discussions of the Association nationale des théâtres francophones hors Québec should be encouraged.

The Atelier program provides production assistance and theatre premises at low cost or no cost to the local theatre community. The Centre ought to request funding assistance, in this context, from the cities of Hull and Ottawa. Much of the work of the Atelier in supporting regional expression parallels the responsibilities to be met by proposed municipal arts centres in the two cities. When the terms of reference and definite opening dates of these arts centres are known, the Atelier program should be modified to avoid duplication with those of the new centres, and municipal funding should then be phased

out or directed to other mutually agreed-upon areas of Centre regional activity.

The Centre has also provided consulting and other services to the Professional Association of Canadian Theatres and its member groups, to the Calgary Centre for the Performing Arts, and to many other arts groups. These services are over and above these usually considered part of a theatre's responsibility to the profession.

The Centre should adopt a policy of costing and recording the value of extraordinary services provided and controlling the extent of this activity through regular budgeting. Such Community Service budgets should also provide the head of each department with discretionary resources to enable her or him to commit expenditures (on rent or stagehands, for example) to worthwhile small professional arts groups and community arts groups that could not otherwise afford to use Centre facilities. This practice is commonly followed by other Canadian theatrical facilities and enables outside funding - such as municipal funding - to be sought in support of this type of activity. In addition, because high costs of producing in the Studio currently prohibit using this venue as an experimental theatre, the Centre must come to a cooperative agreement with the IATSE (International Alliance of Theatrical Stage Employees) union to allow reasonable concessions permitting the Studio to be much more extensively used for fresh and innovative presentations.

In summary, the Centre should occupy itself creatively and fully in developing expertise in coproduction and the development of Canadian creation for the theatre.

RECOMMENDATIONS

25. The Centre should adopt an exclusive policy of presentation and coproduction in theatre, to be fully implemented no later than 1 September 1987. This should result in an annual reduction in direct costs of $1.25 million and a related overhead reduction of up to $250,000.

26. The Theatre Department should be headed by two Co-Artistic Directors, one francophone and one anglophone.

27. The Centre should immediately prepare a theatre strategy and policy, building upon the approach stated here and integrating other recommendations in the areas of physical and electronic touring, the Performing Arts Television and Film Training Lab, and the revival of the Summer Festival.

28. The Centre should have one anglophone and one francophone playwright-in-residence to assist the Co-Artistic Directors to articulate a policy on creation and presentation for the theatre.

29. The Co-Artistic Directors should be advised by a Coproduction Advisory Committee of artistic directors of leading Canadian theatres with respect to the planning of coproductions.

30. The Centre should promote the development of new Canadian works through coproductions, presentations, and workshops with the advice of the playwrights-in-residence. At a minimum, one-third of programming content should be of Canadian origin.

31. The Développement du théâtre en région program must be maintained, but its costs should be supported by the Canada Council and the Secretary of State.

32. Until municipal arts centres are built in Ottawa and Hull, these two cities should be asked to support the work at the Atelier.

33. Consulting and other community services offered by the Theatre Department should be costed and charged against a Community Service budget.

DANCE

The Centre is recognized throughout North America as Canada's leading presenter of internationally acclaimed dance. In addition to this achievement, its record of balancing Canadian and foreign dance companies, of reflecting regional, national, and international considerations, and of encouraging the development of Canadian dance and audiences for dance in Canada has earned it the high regard of the Canadian dance community.

A resident dance company was not envisioned for the Centre, and since 1969 dance programming has focussed on presentation of visiting companies and individual performers. A Festival Ballet company was assembled for the 1973 Summer Festival to create and perform a new work by choreographer Brian Macdonald and composer Harry Freedman. This venture into a resident company was expensive and was not repeated.

The National Ballet of Canada participated in the opening celebrations of the Centre in 1969. Since that time, the National Ballet and the other two major ballet companies (Les Grands Ballets Canadiens and the Royal Winnipeg Ballet) have appeared annually at the Centre on a rotational basis. More than two hundred companies have performed modern ballet, modern dance, avant-garde dance, folk, and jazz.

Initially, dance at the Centre was programmed by the head of the Programming Department. Since his departure, dance has been part of the Dance, Variety, and Special Events Department. Dance was presented as a single event until 1978-79, when a limited dance subscription of four events was introduced in addition to twelve non-subscription events. By 1983-84 the Dance Showcase had divided into four subscription packages. More than 65,000 tickets were sold to subscription and non-subscription dance events in 1984-85. The 1985 Ottawa International Dance Festival firmly established the Centre's reputation as Canada's leading presenter of internationally acclaimed dance. This pattern will continue in the upcoming 1986-87 season, with four series - Classical Ballet, Contemporary Ballet, Avant-Garde, New Canadian Choreographers - featuring companies from Canada, the United States, Europe, and Japan.

There is no resident dance ensemble at the Centre and the Task Force heard no strong support for establishing one. Because dance must tour to survive, the dance community regards the Centre as pivotal to the touring life of Canadian dance, and therefore is generally satisfied with the Centre's showcasing policy for dance presentations. Indeed, the Canadian dance community regards a date at the Centre as a prestigious occasion. Dance companies have commented that the Centre's superior technical facilities, which afford an opportunity for more

elaborate productions than are usually toured, can provide artistic inspiration beyond that usually associated with their touring productions; the heightened exposure associated with the Centre's audience, which is often made up of representatives of federal funding agencies, impresarios, national media, foreign ambassadors, and high-level politicians, also contributes to the prestige of appearing at the Centre.

Recognizing that it has the best technical facilities for dance in the National Capital Region and a strong dance audience, the Centre has made an effort to develop a good working relationship with the two professional dance companies resident in the National Capital Region, the Groupe de la Place Royale and Theatre Ballet of Canada, offering them regular engagements at the Centre and collaborating with them in a summer dance festival called Dance! (1984 and 1985).

There has been an explosion in dance since the Centre opened. The Dance in Canada Association, with more than 800 members, is holding its 14th annual conference in 1986. The Canadian Association of Professional Dance Organizations was formed in 1978 and now has 11 members. The expanding number of independent dancers and choreographers has resulted in the establishment of CANDANCE, a network of Canadian presenters who specialize in presenting this type of performer. Just recently Encore! Encore! - a museum devoted to the preservation of Canadian theatrical dance - opened in Toronto, as did the Dancer Transition Centre, which is designed to help Canadian dancers move to second careers.

Programming at the Centre in the 1980s reflects this maturing of dance in Canada. The Centre is regarded as an ideal facility for the development and staging of such cooperative Canadian dance ventures as the milestone Dance Gala in May 1981, which featured ten major Canadian dance companies (a joint venture of the Centre, the Canada Council, the Department of Communications, the National Film Board, and the Canadian Association of Professional Dance Organizations); the tenth annual Dance in Canada Conference in June 1982, which was held at the Centre; the Centre's cooperative booking with Montreal's First International Festival of New Dance in 1985; and a major televised dance festival, which is planned for 1987 in cooperation with the Dance in Canada Conference, Dance Summer Festival, and the Groupe de la Place Royale.

Through imaginative and varied dance programming, ranging from live performances to dance video exhibitions and live telecasts, the Centre has greatly expanded the size of the National Capital Region dance audience and has broadened the region's acceptance of a diversity of dance expression. The International Festival in September 1985, for example, presented Montreal's La La La Human Steps and introduced Merce Cunningham Dance Company, Pina Bausch's Tanztheater Wuppertal, Second Stride, Muteki Sha, and Anne Teresa de Keersmaker. The Festival was highly acclaimed and attracted leading presenters from other North

American cities, resulting in Keersmaker's New York debut at the Brooklyn Academy of Music's New Wave Festival in the fall of 1986.

Dance at the Centre continued to show strong growth even during the recent period of restraint, partly because of the Centre's admirable attitude toward dance as an emerging art form. The Centre has accepted a low box office return for dance as part of its responsibility toward the development of this art form, pairing dance events with variety events so that shortfalls in dance revenue might be balanced by profits in variety programming. However, with the growth in dance audiences over the past several years, projected dance shortfalls have diminished (from $405,800 in 1985-86 to $252,700 in 1986-87).

In view of the growth of dance in Canada in the past decade, the Task Force believes that dance should now be programmed by a separate department, consolidating all dance presented by the Centre, including the current subscription and non-subscription dance events as well as dance presently programmed as Folkloric Companies through the Variety Department.

An element of risk should continue to form part of Dance Department programming. Smaller Canadian companies, as well as some of the international avant-garde companies, merit programming despite potential low box office. For example, non-subscription events by emerging dance companies, packaged as mini-series (Vancouver Dance, Toronto Dance, New York Dance) in 1984-85, drew less than 49 percent paid attendance, while the subscription audience reached 70 percent paid attendance.

The balance of Canadian content in the Centre's dance programming is satisfactory. (From 1983 to 1986 Canadian content of dance programming at the Centre averaged 46 percent in terms of numbers of companies and ensembles and about 55 percent in numbers of performances.) This good record should be expanded upon by commissioning works by Canadian dance companies; establishing programs of extended residencies at the Centre for companies and choreographers; establishing programs of coproductions; providing more frequent engagements for Canada's smaller dance companies and for solo performers in the Studio. In addition, while the development of audiences in the National Capital Region is commendable, some efforts should also be made in the direction of dance for young audiences, possibly in connection with the suggested program of extended residency by a Canadian dance company. In view of the steps that have already been taken in linking dance with video, the Centre could also take the lead in providing opportunities for the creation of dance promotional cassettes as well as more frequent telecasts.

RECOMMENDATIONS

34. Dance should become a distinct programming department; the Centre should continue its showcasing policy in dance and should not, in the foreseeable future, establish a resident ensemble.

35. The Centre should continue to offer a balance of regional, national, and international programming, but should enhance the Canadian content of its dance programming by: (a) commissioning Canadian dance companies to create original work; (b) establishing a program of extended residencies at the Centre for Canadian dance companies; (c) establishing a choreographer-in-residence program; (d) engaging in coproductions; and (e) providing more frequent engagements for Canada's smaller dance companies and more opportunities for solo performers.

36. The Centre should continue to develop the audience for dance by assuming an element of risk with regard to the presentation of smaller Canadian companies as well as avant-garde international companies. It should also make every effort to develop young audiences for dance.

37. The Centre should show leadership in providing opportunities for the creation of dance promotional cassettes as well as providing more frequent telecasts as part of its activities to increase access to dance.

VARIETY

Variety has been traditionally paired with dance within a single department, with the net revenues of the variety program applied to reduce the net costs of dance and other programs.

Variety programs a wide range of elements whose chief common characteristic is their ability to attract large one-night or short-run audiences capable of filling the Opera. Every year, 250,000 persons pay to see and hear variety attractions at the Centre; attendance at these attractions ranges from 60 to 75 percent of capacity. Variety attractions programmed since 1982 include the following performers, musicals, operettas, pantomimes, films, and jazz luminaries: Murray McLauchlan, Yves Montand, Mireille Mathieu, George Carlin, Danielle Oderra, Gordon Lightfoot, and Anne Murray; Evita, Singin' and Dancin' Tonight, and Beatlemania; The Mikado and The Gondoliers; Dick Whittington; The Grey Fox and Napoleon; Oscar Peterson, Dizzy Gillespie, and Stephane Grappelli; and many others.

The Variety Department programs, on average, more than 150 performances annually and frequently produces an excess of revenue over direct expenditures. In the opinion of this Task Force, Variety should become a separate department from Dance. The amount of activity and revenue generated, the diversity added to the Centre's programming menu, and the particular requirement for specialized expertise justify departmental independence.

In reviewing the most recent annual variety programming mix, the Task Force was concerned that the amount of material of francophone flavour was too small. When this programming and similar programming presented by private impresarios at the Centre are considered together, however, the balance becomes more reasonable. Variety should develop its programming plans in the context of an articulated policy and strategy on electronic touring and should bear in mind the need to present Canadian programming at a level of one-third of total programming and to present programming of francophone character - whether of Canadian or foreign origin - at one-third of total programming also.

RECOMMENDATIONS

38. Variety should become a separate department headed by a Producer; it should continue as a profit centre.

39. The Variety Department should plan its programming in such a way that the content of material presented by the department and of similar material presented by impresarios at the Centre, when considered together, is:

    (a) at least one-third of francophone character, regardless of origin, and

    (b) at least one-third of Canadian origin.

FILM, VIDEO, EXHIBITIONS, AND ARCHIVES

In addition to its activities in the performing arts, the Centre has over the years programmed film series and has held temporary exhibits of various kinds. The Centre's Permanent Art Collection is regularly available to the public but its archival collection is not. It appears that a coordinating role needs to be introduced in order to provide a focus for the showing of films, to introduce a policy regarding video and temporary exhibitions, and to help maintain the Centre's Permanent Art Collection and its archival collection. However, these needs, while they should be addressed in the context of the Centre's long-term planning, are second in priority to other needs that the Centre must address regarding areas of programming. Film and video, until resources permit and until the Centre has evolved appropriate policies regarding them, should be maintained within the Variety Department, under the direction of a Coordinator.

Film and Video

The National Arts Centre Act, Section 9(2)(c), provides for the "showing of films in the Centre." Implicit in the Act is an emphasis on films of theatrical, dance, and music performances and films with themes relating to the performing arts.

Before the Centre opened, a budget reduction eliminated the possibility of a film department, and the Canadian Film Institute was chosen to advise the Centre on film programming. The Theatre at the Centre has excellent film facilities (70-mm projector with Dolby sound). The Ottawa Film Society and the Canadian Film Institute have both programmed film series at various times, and the Centre has also worked closely from time to time with the National Film Board. Early in the 1970s the Centre Board provided a "sustaining grant" to the Canadian Film Institute for a program of national distribution of films on the performing arts. This small grant enabled the Institute to produce and promote a catalogue of films but was insufficient for any significant acquisition of films. Films that were collected continue to circulate as the National Arts Centre Collection from the Centre for Films on Art in Toronto.

The Centre has no overall film program. The lack of a coherent, integrated film and video policy and of a single individual or department responsible for this area impedes focussed programming of these art forms at the Centre. Approximately 30 films each year are scheduled by the Dance, Variety, and Special Events Department; in addition, film is also occasionally presented by other programming departments. A review of attendance at film presentations for the

first 15 years of the Centre's history reveals that film programs rarely fill more than 50 to 60 percent of the seating capacity in the Theatre.

Video was not mentioned in the original legislation, although it is now an indispensable part of Canadian culture. Between 1979 and 1985 the CBC leased a video exhibition space from the Centre, Videotheque, which mainly programmed CBC-produced videos. Although this Videotheque occasionally showed video screenings of opera films in connection with the Summer Festival, there was no direct link with the Centre's regular programming.

The Centre has no video programming policy and video has rarely been shown at the Centre. Although telecasts have been made of Centre programs, videocassettes of these are not available at the Centre. Dance videos were shown in the Salon in connection with the International Dance Festival in 1985, and an Ottawa International Festival of Video Art is tentatively scheduled for the Salon in September 1986.

Exhibitions

Visual art was incorporated into the original construction of the Centre. The varied Permanent Art Collection includes the textile-sculpted curtains for the Opera and the Theatre, murals, fountains, banners, chandeliers, and sculptures by such artists as Micheline Beauchemin, Jordi Bonet, Carl Dair, Charles Daudelin, Julien Hébert, Norman Laliberté, Gino Lorcini, Alfred Manessier, William Martin, Jessie Oonark, Arthur Price, William Ronald, Mariette Rousseau-Vermette, and Ossip Zadkine.

The Centre intended to engage a visual arts coordinator, but after management considered the physical requirements for mounting exhibitions, it was concluded that the lack of suitable space made the position unnecessary. The Permanent Art Collection - from time to time augmented by works on long-term loan from the Canada Council Art Bank - is regularly open to the public. There is no conservation policy for the Collection.

The Centre has a temporary exhibitions program, which appears to be an afterthought rather than carefully planned to enhance the performing arts. The general policy for temporary art exhibitions emphasizes artistic content and compatibility with other Centre activities, but exhibitions over the past few years have often had little to do with the performing arts.

The Centre must decide whether it wishes to continue mounting temporary exhibitions. If it intends to do so, the Centre will require

an appropriate exhibition policy, coordinating conservation of the Centre's Permanent Art Collection and providing for closer liaison with other exhibiting institutions in the National Capital Region. Under a Coordinator, the Centre might begin to plan appropriate complementary exhibitions for such important events as the opening of the National Gallery in 1988, it could initiate closer ongoing collaboration with the National Library and Public Archives and ensure that exhibitions at the Centre take advantage of the expert services of the Canadian Government's Expositions Centre.

Archives

As early as November 1964 G. Hamilton Southam had suggested an investigation, "in consultation with the National Library and the National Museum," of "the possibility of establishing a national performing arts library and museum." Although this concept did not materialize, the Centre has over the years inevitably amassed archival materials related to performing arts activities in the Centre, and for several years (1979-1984) it employed an archivist.

Programs, posters, set maquettes, and costumes from the Centre archives used to be included in the temporary exhibitions program when the Centre employed a full-time archivist. The archivist also prepared appropriate display cases for these materials. Since the elimination of the archivist position, there has been no systematic collection and cataloguing of Centre archival materials. Since the Centre is charged by legislation "to assist the Canada Council in the development of the performing arts elsewhere in Canada," it is regrettable that the wealth of archival material documenting the appearances of hundreds of performing arts group from all over Canada at the Centre is neither properly catalogued nor made available to Canadians. In this regard, the Centre should explore the potential for marketing prints or copies of posters and other performing arts archival material through its retail boutique.

The Centre has a responsibility in this regard to initiate discussions with the National Library, Public Archives, and the National Museums of Canada regarding the disposition of archival materials so that these valuable resources may be catalogued and made available to all Canadians. The Centre should not become another permanent repository of heritage materials but should take advantage of the facilities of Public Archives, the National Library, and the National Museums of Canada.

RECOMMENDATIONS

40. The Centre should consolidate film, video, and exhibition programming under a Coordinator initially assigned to Variety but eventually, when resources permit, responsible for a separate department. Since the Centre archives has been the source of temporary exhibitions related to the performing arts, the management of archival material should be assigned to the Department of Film, Video, Exhibitions, and Archives.

41. The Centre should articulate a coherent programming policy for film, video, and exhibitions that would complement and enhance the programming of the Music, Theatre, and Dance Departments and improve the conservation of the Permanent Art Collection. If the Centre intends to continue mounting temporary exhibitions, it should take advantage of the expert services of the Canadian Government's Expositions Centre.

42. The Centre should articulate a policy for the management of Centre archives and should initiate discussions immediately with the National Library, Public Archives, and the National Museums of Canada regarding the cataloguing and appropriate disposition of posters, programs, videotapes, and other materials related to Centre programming since 1969. The Centre should also explore the potential of marketing prints or copies of performing art archival materials.

43. The Film, Video, Exhibitions, and Archives Department should coordinate its activities with similar organizations in the National Capital Region.

PERFORMING ARTS FOR YOUNG AUDIENCES

The Centre acknowledged its responsibility to build audiences of the future for the performing arts in its 1972-73 annual report: "This combination of young performers and young audiences with non-professional as well as professional groups is work of the first importance. The involvement of the young in developing in themselves an appreciation and love of music and theatre, the opportunity of expressing themselves in theatre activity, the enjoyment of a performance watched...has many benefits."

Canadian theatre and music programming for young audiences is regarded as among the finest in the world. Companies and performing artists from all over Canada such as Théâtre de Carton, Young People's Theatre, Kaleidoscope, Théâtre de l'Escaouette, the trio Sharon, Lois and Bram, Green Thumb Theatre, Youth and Music Canada, Raffi, and Boite à Popicos are helping to develop tomorrow's audiences by providing highly professional and imaginative theatre and music productions for young people.

From 1969 to 1975, the Centre operated a Youth Division, which provided coordinated programming for young people in the National Capital Region and elsewhere in Canada through touring productions and provided a special opportunity for young artists to perform at the Centre. In 1971, the Centre started Young August, a summer program that featured young artists creating and performing works with special appeal for young audiences. In that season the Centre also presented Toronto Dance Theatre's program featuring young choreographers, Youth and Music Canada, and performances in the Studio by French and English companies from the National Theatre School. In 1970-71 the Student Young Company under the guidance of Ron Singer, artistic director for Ontario Youth Theatre, and Théâtre Jeunesse Étudiante, under Jean-Luc Bastien, were founded to provide an opportunity for students from the Ottawa Board of Education and the Outaouais Regional Board of Education high schools to work with Centre facilities and professional directors at their disposal. Their productions toured schools in the Ottawa area until 1973, when the program was cancelled because of lack of funds.

The Hexagon company, founded in 1970 under the artistic direction of Marigold Charlesworth, toured secondary schools in Ontario with a program of theatre presentations of one hour followed by a question period. This six-sided company, with five actors and one stage manager, also conducted special workshops with selected students. In 1971, the French-language company, L'Hexagone, was formed under the artistic direction of Jean Herbiet. Hexagon touring was suspended in the 1976-77 season, although L'Hexagone continued until 1982.

Throughout its history, the Music Department has programmed special student matinees and special Orchestra concerts for children and has toured schools with special programs. Opera for young people has also been programmed during the Summer Festival.

Since its Youth Division was closed in 1975, the Centre has programmed occasional performances for young people, through its Variety, Music, Theatre, and Dance Departments. The Theatre Department has also continued to publish French and English study guides to each season's plays for the use of National Capital Region schools.

However, the necessary coordination to develop, innovate, and lead in this area has been sadly missed by the local community and by the artistic community in the rest of Canada. The dance community would like to see the Centre provide an opportunity for the presentation of dance for young audiences and a program to develop young audiences for dance; the theatre community would like an opportunity to showcase its excellent repertoire of work for young audiences and to engage in coproductions with the Centre in this regard; the music community, through Youth and Music Canada and other knowledgeable groups, would like to see the Centre program more musical series especially aimed at the young. Indeed, almost everyone with whom this Task Force spoke would like to see the Centre once again integrate students into its programs and provide opportunities for young people to express themselves creatively in a supportive, professional environment.

In this regard the Centre should review the very popular children's festivals that have been initiated in several communities across Canada as well as the Kennedy Center's successful Imagination Celebration, a two-week festival showcase for the best and most stimulating live programming being done for youth audiences in the United States.

It is acknowledged that in creating access for and to the arts, programs enhancing the participation of young people in performances and other arts-related activities are probably the most lastingly productive activity any producing or presenting organization can carry on. The Macaulay Committee, in studies leading to its 1984 report on the arts in Ontario, found that enjoying artistic performances or presentations during the formative years is the single most important factor influencing adult patterns of cultural activity, such as attendance at artistic events.

With this in mind, and considering the Centre's extensive commitment to youth involvement in the performing arts in the past, this Report's recommendations and suggestions are intended to encourage a programming climate in which the artistic needs and wishes of young people can be met.

In addition, however, and bearing in mind the existence of programs such as Développement du théâtre en région, having an important dimension of youth involvement, we consider that young audience programs should again become a priority at the Centre.

First the Centre should undertake an extensive review of this important dimension of artistic operations. Such a review will be the basis for designing an effective, innovative approach to young audiences that can be applied to all activity planned by the Centre. The study should suggest ways in which the Centre could profit from the experience of others and the manner in which the Centre's own experience with its new approach could be shared with organizations across the country who are not presently carrying on fully developed programs for young audiences.

The study and the resulting strategy should be used as a basis for a proposal requesting a new allocation of funding specifically for reaching out to young audiences. This strategy should identify a timetable of perhaps three years indicating when, and on what basis, program evaluations will be carried out.

Given the nature of the Ottawa summer visitor population - largely families with children - particular attention should be paid to opportunities afforded by a revived Summer Festival. Further attention should be paid to the opportunities provided by electronic touring.

RECOMMENDATION

44. The Centre should undertake a study on the performing arts for young audiences, with the results to be available to the Board of Trustees and to the incoming Director General at the time of her or his appointment. On the basis of this study, submission to the Minister should be made for a special allocation to permit the Centre to carry out a comprehensive program for young audiences.

PROJECTS

Over the years, the Centre has organized and presented a variety of projects and programs that do not fall under any of the ongoing department activities. We consider this area sufficiently important that a Projects Department should be established to coordinate activities relating to a revived Summer Festival Ottawa (which we suggest could be produced mainly by a private nonprofit group), Special Events (other festivals, galas, conferences, and symposia), Training and Development, and Community Service.

Summer Festival Ottawa

When announcing plans for the National Arts Centre in 1963, Prime Minister Pearson proclaimed an annual festival of the performing arts as one of the Centre's responsibilities. In July 1971, the Festival began; it was mainly musical, with opera as its centrepiece. The Festival's essential format remained the same until its suspension during 1983, but it came to include as well theatre and dance components, films, exhibitions, and other forms of expression. Because of its unique character and the excellence of its opera productions - many of them self-produced - the Summer Festival attracted glowing international attention culminating in the rave reviews for Rinaldo (the Centre's 100th-anniversary presentation to the Metropolitan Opera), La Cenerentola, and Eugene Onegin.

Twenty-six productions beginning with The Marriage of Figaro were given, frequently starring such Canadian luminaries as Maureen Forrester, Colette Boky, Jon Vickers, and Louis Quilico and invariably featuring Canadian performers in both leading and supporting roles. Directors and designers included Canadians such as Brian Macdonald and Mark Negin and international artists such as Josef Svoboda.

The 1983 Festival attracted a paid attendance of 30,417, of whom six to seven thousand were visitors to the National Capital Region. The protests that greeted the 1983 Festival suspension were echoed in many briefs presented to the Task Force, several of which pointed out that the suspension has had unfortunate side effects on the Orchestra. By the terms of their contract, musicians are paid for the weeks formerly devoted to the Festival. Shuffling of schedules has temporarily alleviated the problem but in the long run the artists are faced with the uneasy choice between being paid for weeks when they do not work, on one hand, and an eventual cutback of contracted weeks, on the other.

Strategically, the summer can be the most crucial season for the Centre because it is during the summer that some 3 million visitors - two-thirds of them Canadian - customarily visit the National Capital Region. During the summer months, Canadians from across the country visiting Ottawa have the opportunity to see their Centre in action. It makes very good sense, therefore, that the summer months ought to be one of the most intensive periods of operation for the Centre. During hearings held in Ottawa and Hull by the Task Force, one of the principal hopes advanced by participants was that the Festival would be reinstated as quickly as possible. The Centre itself, in its brief to the Task Force, submitted a list of five priorities. The realization of the first three is largely dependent on the revival of the Summer Festival. At present, the Centre has no firm plans regarding the reinstatement of Summer Festival Ottawa.

Cognizant of the funding and other difficulties facing the Centre, a group of private citizens resident in the National Capital Region and led by G. Hamilton Southam, the Centre's first Director General, have submitted a proposal to the Task Force proposing a possible way of reviving the Festival as early as 1988. This would be a particularly auspicious year in which to resume, since 1988 marks the opening of the new National Gallery of Canada, an event that will focus national and international attention - and tourism - on the National Capital Region.

In essence, the group, calling itself the Ottawa Festival Society, has proposed forming a nonprofit organization that would undertake to raise funds from the private sector and from all levels of government in the manner of most nonprofit arts organizations in Canada. The Society proposes entering into an agreement whereby the Centre would make its facilities available to the Society for a nominal payment during a Summer Festival that will be sponsored and organized by the Society. In return the Society would provide a program comparable in quality to past Festivals and would guarantee that the net costs would not be a charge on the Centre.

The Festival Society's proposal suggests that the Summer Festival could include opera, music, drama in French and English, dance, and other performing arts activities, including some form of "fringe" festival. Its programming would take into account the fact that families constitute an important component of the summer visitor population and would therefore include a suitable proportion of material appropriate to young and family audiences. The Ottawa Festival Society proposes to begin with a Festival of one month's duration but hopes to see it grow into a summer-long event.

Such a revived Festival would provide, in addition to its obvious advantages, a suitable venue for a number of Centre initiatives suggested in this Report. Canada's hundreds of far-flung theatrical artistic directors acknowledge the need to be able to familiarize

themselves with the work of their contemporaries by attending events providing comprehensive examinations of various aspects of the state of their art. In the field of theatre, the Festival would constitute an ideal context in which to present a national playwrights' workshop, offering script-in-hand productions of works in progress from across Canada; it would provide an equally suitable venue for a national festival of Canadian drama, new and revived, from across the country. It would be an attractive setting for a festival of theatre for young audiences, given by companies from each of our regions. The works should be produced and marketed at professional levels to attract the interest not only of Canadian and foreign critics, but of potential sponsors of, for example, touring activity. In dance, one can foresee a national choreographers' workshop attached to a national or international dance festival. In music, the Festival period would be highly suitable for composers' workshops, conductors' workshops, and debut festivals featuring emerging talent from across Canada.

The Task Force is encouraged by the submission of the Ottawa Festival Society, which is presently undertaking a feasibility study setting out the costs, benefits, and other considerations affecting the project. In our opinion, their way of proceeding and their suggested approach to programming are also encouraging.

It is our hope that the organizers of the Festival and those of the Centre's Electronic Touring Program would work together closely to develop a maximum number of broadcast and telecast opportunities in the context of Festival programming.

It is our further hope that the Festival's scheduling and programming would be carefully coordinated with the work of other bodies, organizations, agencies, and institutions in the National Capital Region through active Festival representation on the new Regional Affairs Committee of the Board recommended in this Report.

Special Events - Other Festivals, Galas, Conferences, Symposia

From time to time the Centre has programmed a number of special events that are multidisciplinary in nature or that have a thematic link to the Centre's mandate of developing the performing arts in the National Capital Region and throughout Canada.

Most of the galas that the Centre has been involved in organizing for special occasions and visitors have been performed live before an audience at the Centre and telecast to the nation. Canada Day celebrations were broadcast in 1970, 1971, and 1972. Similar galas not only have honoured special visitors and events but have been a way of sharing the diverse talents of creative Canadians with the entire country. Live galas have honoured President Reagan (1981), Queen

Elizabeth (1982), and the Premier of the State Council of the People's Republic of China, His Excellency Zhao Ziyang (1984).

The 1982 gala honouring both Queen Elizabeth and the patriation of the Canadian Constitution featured Angèle Arsenault, Dave Broadfoot, the Calgary Fiddlers, Edward Evanko, Maureen Forrester, Evelyn Hart and David Peregrine, Jeff Hyslop, Chantal Juillet, Diane Juster, Louis Lortie, Manor Park School Choir, Meet the Navy, Ann Mortifee, National Ballet of Canada, Louis and Gino Quilico, Barbara Shuttleworth, the Ukrainian Shumka Dancers, and, of course, the Orchestra.

It has been nearly ten years since the Centre itself organized a major conference. For three successive years, the Centre organized national seminars on Arts and the Media (1975 through 1977) that were highly regarded. The Centre was also a cosponsor, with the American Council for the Arts, of the American-Canadian conference on Arts Centres in 1976, and it has been the host to annual conferences of arts groups such as Dance in Canada.

The original planners of the Centre envisioned it as the organizer of national amateur festivals in music and drama, specifically mentioning the presently dormant, but about to be revived, Theatre Canada, which held its national festival at the Centre in 1971. They also envisioned a role for the Centre in the provision of central facilities and services to national organizations providing training, consultation, and information to the arts. Because of lack of space, this did not take place.

Special provincial "celebrations" have occurred from time to time. The Newfoundland Soirée in 1982 featured artists from Newfoundland, and a similar celebration was planned, but not implemented, in honour of New Brunswick.

The Centre has regularly programmed a number of free admission events that can be loosely grouped as "Animation." Of the approximately 100 such events programmed annually, the most ambitious are Come Celebrate with Us at Christmas and The Music's On Us in the summer. Come Celebrate with Us features some 12 performances by approximately 20 National Capital Region multicultural performing groups over a ten-day period in December. The Music's On Us, organized in cooperation with the American Federation of Musicians, also features local performing groups - some 60 local bands offering 40 to 50 concerts outdoors, primarily on the Terrace. More recently, summer dance and jazz festivals have included free concerts on the Terrace.

In the past, Centre production personnel have assisted the National Capital Commission with technical advice on setting up stages at Nepean Point. In the first years of the Centre, a portable stage

called Le Portage facilitated Centre theatre performances in National Capital Region parks.

Without any real and coordinated responsibility designated, the Centre has not been aggressive in pursuing opportunities for programming in this area, even though it has traditionally been utilized for a wide range of such events. The Newfoundland Soirée was largely organized by the public relations staff, and in 1983 the Producer of Dance, Variety, and Special Events was expected to coordinate and produce "special events" in all disciplines from particular regions of Canada or from foreign countries, as well as to take on special assignments such as coordinating Centre programming in relation to such events as Expo 86 and the Ontario Bicentennial. "Animation" activities at the Centre and elsewhere were also part of his duties.

The Centre's relationship with other groups in the National Capital Region has not been consistent and has not led with any regularity to the Centre's programming events that would enhance regional special events such as Winterlude or the Spring Festival. The Centre's role in facilitating national gatherings that improve communication among the nation's performing artists has been appreciated but the lack of a consistent policy has meant that, while it was happy to play host upon request to the conferences and symposia of Canadian performing arts organizations, little initiative has been taken in this regard by the Centre itself.

Training and Development

The Centre, while showing occasional interest in training, has not made maximum use of its potential as a formal training ground for performing arts professionals. However, "graduates" of the Centre - men and women who have worked at the Centre at some point in their careers - are held in high esteem in the profession. The Canada Council has stated that in training for the arts, "the best programs are those where there is a strong mix of teachers from the profession with those in the academic world." In this regard, the Centre is ideally suited for apprentice programs for stage technicians, writers, actors, directors, musicians, composers, conductors, dancers, and choreographers in collaboration with educational and research facilities. The Centre has, in the past, had stage management apprenticeships, and it has had an ongoing practicum arrangement for senior students at the University of Ottawa. These arrangements should be integrated into a comprehensive and ongoing artistic apprenticeship program. (Specific suggestions for professional training and development programs such as training for conductors and playwrights, and training in translating

arts events from stage to television, are also made in sections of this Report relating to specific areas of activity.)

The Centre should take a leadership role by inviting a working group from National Capital Region post-secondary institutions to discuss possible collaboration in the establishment of a training facility through the Centre for stage carpenters, stage electricians, and computer operators for the performing arts. This group should assess the potential of funding these arts training facilities through the Canada Employment and Immigration Job Strategy Program. Because of the opportunities afforded by the Centre in facilities management, programming and presentation of the performing arts, orchestra management, festival management, opera and theatre production, tour management, and marketing the arts, this group should also discuss the potential for establishing an Institute of Performing Arts Management through the Centre.

Community Service

Elsewhere in this Report, in sections dealing with particular areas, notably music and theatre, the Task Force has reported and commented on the manner in which the Centre has benefitted the total community of the National Capital Region, apart from the giving of performances. The Centre's contribution is extensive. Each year the Centre sends to the Regional Municipality of Ottawa-Carleton Advisory Committee on the Arts (which contributed $275,000 in 1986 toward the Centre's funding) a brief of more than 200 pages documenting the Centre's service to the National Capital Region and the response by teachers, artists, students, officers of organizations assisted, and citizens of the Region. This brief is an impressive document and testifies eloquently to the commitment and sense of community of Centre staff members.

The services provided range from the loan of a costume to assistance and advice on the mounting of a tour, from providing a rent-free venue in the Atelier to supplying speakers for service clubs and resource persons for schools offering arts enrichment programs.

While approving the provision of these services, which parallel those provided by responsible arts organizations in many communities across Canada, the Task Force considers that the Centre should devise a method of measuring and recording these services, costing them realistically, and charging them to a Community Service budget authorized by the Board.

At present, there is no assistance given to groups wishing to perform at the Centre but unable to meet the costs of rental and stage crew. The Task Force considers it would be proper to include in the Community Service budget an appropriate amount sufficient to permit

each head of department, on a discretionary basis, to offer such direct assistance to Canadian groups, whether or not they are residents of the National Capital Region. To provide guidance in this respect, the Director General should prepare for Board approval a statement of community service policy, including that pertaining to rental and staging assistance. Such a statement of policy should specify clearly the types of activity the Centre might encourage in this context.

RECOMMENDATIONS

45. The Centre should place responsibilities for special projects in a Projects Department, which will coordinate the Centre's activities in Summer Festival Ottawa, Special Events (other festivals, galas, conferences, symposia), Training and Development, and Community Service.

46. The Centre should be the site of an annual festival of the performing arts during July and August. The Summer Festival should be reinstated no later than 1988 in order to participate in and add to the festivities surrounding the opening of the new National Gallery.

47. The Festival should be carried on as a joint venture between the Centre and a private-sector, nonprofit organization prepared to plan, arrange, and coordinate all programming and to guarantee that Festival operating costs will not constitute a charge against the annual budget of the Centre. The Summer Festival should include an appropriately significant proportion of entertainment for family and young audiences.

48. Such a Festival should include every possible manifestation of the performing arts, including but not limited to opera, theatre and dance (especially for young audiences), variety, music, folkloric arts, spoken literary arts, mime, film, video, and performance art. The Festival should include a fringe dimension for which the Centre will not be responsible except in terms of broad coordination and publicity assistance.

49. As part of the Summer Festival programming, the Centre should consider a festival of Canadian films and videos, a series of exhibitions drawn from its archives, poetry readings, and manifestations of contemporary culture such as performance art.

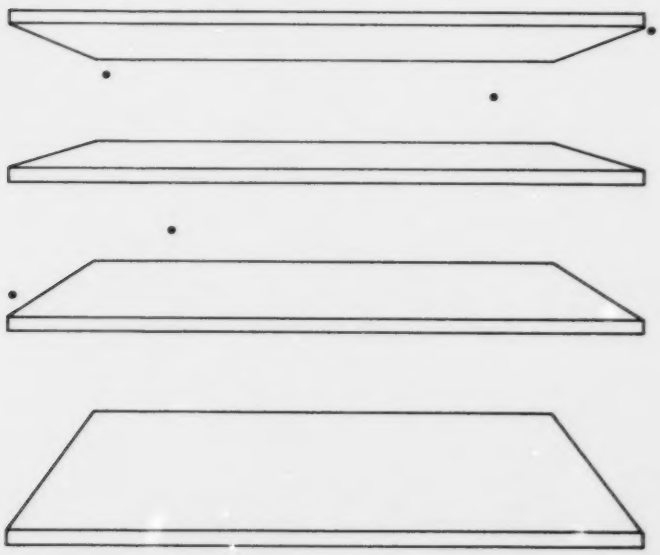
50. The Centre should expect the Projects Department to revive conferences, symposia, and similar programs related to the performing arts as a means of fulfilling its national mandate. The Projects Department should also organize provincial participation in such events as the Newfoundland Soirée and coordinate Centre

participation in such National Capital Region events as Winterlude, the Spring Festival, and the opening of the National Gallery.

51. The Centre should develop its acknowledged strength in performing arts training so as to provide continuing opportunities for basic training as well as advanced training for more established professionals in the performing arts. The Centre should invite a working group from the National Capital Region post-secondary institutions to explore the potential for cooperative arts training programs involving Centre facilities, personnel, and programs and for the establishment of an Institute of Performing Arts Management with a view to developing a pilot project under the Job Strategy Program of Canada Employment and Immigration.

52. The Centre should continue its program of community service on a documented, recorded basis within a budget provided for the purpose. A Community Service budget should provide for assistance to performing arts groups from the National Capital Region and elsewhere in Canada, to be directed toward the costs of renting the halls and the stage crews at the Centre.

POLICY TO PRACTICE



3

GOVERNANCE AND MANAGEMENT

GOVERNANCE

Board of Trustees

The Centre has a Board of sixteen Trustees. The Chairman, the Vice-Chairman, and nine other Trustees are private citizens appointed by the Governor in Council. The remaining five are ex-officio members: the Mayors of the cities of Ottawa and Hull, the Director of the Canada Council, the President of the CBC, and the Government Film Commissioner. The Chairman and the Vice-Chairman are designated by the Governor in Council, but the other two members of the four-person Executive Committee - the only functioning committee - are elected by the Board itself. The Board of Trustees reports to Parliament through the Minister of Communications. The full Board meets quarterly, and the Executive Committee meets as frequently as once a month. Trustees are appointed for terms of three years and may be reappointed.

Putting to one side the ex-officio members, we find that a board of 11 members is unusually small by comparison with boards of most medium to large Canadian performing arts organizations. The National Arts Centre is the largest single performing arts organization in Canada in terms of budget and staff (revenues of $27,224,000 and 305 positions for 1985-86) and would warrant a board numbering 21 members.

The appointed members are chosen to provide representation of the regions of Canada and to reflect the linguistic duality of the country. Typically, a Centre Board will comprise four members from Quebec, four members from Ontario, two members from the Prairie provinces, and one member from British Columbia or the Atlantic provinces.

The ex-officio members were designated by the Act in order to ensure a close relationship with the two principal cities of the National Capital Region (the city of Ottawa gave the Centre's 2.6-hectare site to the Crown) and to guarantee that there would always be close liaison with the three other major national cultural agencies having objectives similar or complementary to those of the Centre.

In practice, it seems that the purposes for which these appointments were made could best be served through another level of involvement for the ex-officio members. A Regional Affairs Committee should be established, with representation from local government and

from agencies with whom the Centre should work in close cooperation. The Board should ask the advice of the Mayors of Ottawa and Hull in regard to the formation of this Committee, which will help to strengthen cultural programming at the Centre by providing ongoing consultation and cooperation with other cultural agencies as well as with local levels of government. This structure will remove the potential of conflicts of interest between cultural agencies, a danger inherent in the current ex-officio system. The heads of the Regional Municipalities of Ottawa-Carleton and Outaouais, the National Capital Commission, local tourist and convention bureaus, local cultural agencies, institutions, and groups, and local arts organizations and artists should be consulted in the planning of this Regional Affairs Committee.

When reviewing the qualifications sought for in their boards by other Canadian performing arts organizations and facilities (such as Roy Thomson Hall, Confederation Centre, Place des Arts, and the Shaw Festival), we generally found that the most frequently encountered attributes of board members are: (1) high-level and middle-level corporate executive experience; (2) considerable professional performing arts experience; (3) considerable volunteer experience as members of boards or board committees of performing arts organizations; (4) considerable volunteer experience as members of boards or board committees of other arts organizations.

Of the present members of the Board of Trustees, one has high-level corporate executive experience, one has considerable professional performing arts experience, two have considerable volunteer experience as members of boards or board committees of performing arts organizations, and one has considerable experience as a member of boards of other arts organizations. The terms of two of the above five Trustees will expire shortly.

Perhaps because of the relative lack of corporate executive experience, professional performing arts experience, or volunteer performing arts experience, the Board does not appear to participate actively in the policy affairs of the Centre. This relatively passive stance appears to have been a dominant characteristic of previous Centre Boards also. Examination of minutes does not indicate a pattern of option-examination and real choice. Because of its small size, the Board as a whole met only twice in some years, failing on other occasions to reach quorum.

Committees of the Board

Despite the provision of Section 11(b) of the National Arts Centre Act, the Board does not appear to avail itself of the services and expertise of a committee structure (which might include non-members as participants). Organizations elsewhere with similar objectives - such

as the Kennedy Center - have elaborate and active committee structures that they find useful in promoting their interests, and especially in positioning their organizations as groups of national importance.

Fundraising

The Board of Trustees should explore the potential for the Centre to take increased advantage of corporate sponsorships for some special projects, galas, and performances. It may be particularly appropriate to seek sponsors for Centre activities in areas outside the National Capital Region, although special activities in the Region such as festivals and special galas may also provide opportunities for corporate sponsorship.

Corporate sponsorships not only will multiply Centre resources but will help to create new constituencies for the Centre. The Board should seek experienced marketing advice in regard to corporate sponsorship. Given that the Centre has not actively sought funds from the private sector, the Board's Fundraising Committee should take every advantage of recommendations arising from the report of the Task Force on the Funding of the Arts in Canada, Funding of the Arts in Canada to the Year 2000 (1986), to look for opportunities to expand upon current levels of corporate giving, so that the Centre is not perceived to be in competition with other performing arts groups for private funding.

Should the Board be successful in private fundraising and sponsorships, the Centre should not be punished with any decrease in allocation from Treasury Board, since increased sources of revenue are necessary if the Centre is to grow and to assume its proper role in Canada.

Corporate Affairs

A Corporate Affairs Officer should be appointed to work closely with the Director General and with Strategic Planning and Fundraising Committees of the board to develop policy options, to develop broad outlines of corporate strategy, and to develop comprehensive analyses of conditions affecting the Centre's overall planning. The Corporate Affairs Officer should be responsible for sponsorships and fundraising and should work closely with related departments and agencies of government on matters of mutual concern. This officer could base development of an extensive volunteer program on the successful activities of the existing National Arts Centre Orchestra Association.

Awards and Honours

At present there is no annual system of awards in Canada linking the Centre's two principal areas of concern: artistry and access. The Centre is the logical agency to develop a program of annual Canadian awards honouring creativity in the performing arts of the stage. These awards could honour achievement not only in composition, dramaturgy, choreography, design, direction, and performance but in management, marketing, sponsorship, and other related areas of the performing arts. An annual awards ceremony would be an event of unique national prominence since no similarly comprehensive set of awards presently exists.

The Board of Trustees should consider forming an Awards and Honours Committee, under the honorary chairmanship of the Governor General, to give consideration, in consultation with other award sponsoring bodies, to ways and means of establishing such a system of Canadian awards. In doing so, the Committee could examine, among other matters, the approach taken by the Kennedy Center, which has a national mandate similar to the Centre's; the appropriateness of naming certain major awards after individuals who have particularly contributed to the Centre; and the feasibility of having certain of the awards for artistic creativity carry with them cash prizes, Centre residencies, or other valuable considerations.

In due course but no later than 31 August 1988, the Committee should submit a developed proposal to the Board for implementation on the occasion of the Centre's 20th season in 1988-89.

Board-Management Relations

Insufficient communication takes place between the Centre's management and its Board of Trustees. Minutes and other important information are not conveyed to the Board either in sufficient time or with sufficient analyses to permit the Board to take an active decision-making role. Trustees are further impeded in taking a leadership role in Centre activities because they are inadequately supported as a result of a recent diminution in the role and responsibilities of the Secretary to the Corporation; this activity now consists mainly of providing executive assistance to the Director General, with a resultant loss in service to the Board. Trustees are not given orientation courses on appointment nor does the Board meet in retreat or otherwise to consider and evaluate the Centre's direction and progress.

MANAGEMENT

Senior Management

The Act designates the Director (Director General) as the Chief Executive Officer of the Corporation, having supervision over and direction of the work and the staff of the Corporation.

Organizationally the Centre is presently divided into three branches: (1) Programming Branch, whose three departments are responsible to the Director General; (2) Operations Branch, whose three departments report to the Director General through the Deputy Director General; (3) Finance, Personnel, and Administration Branch, whose five departments report to the Director General through the Assistant Director General. As a result of the changes suggested by this Report, the position of Deputy Director General will no longer exist, the finance and accounting responsibilities presently under an Assistant Director General will be entrusted to a Comptroller, and in every possible way, organizational form will be made consistent with the Centre's function of serving the arts and their audiences.

The present term of office of the Director General is five years, and the incumbent is eligible for reappointment. In the view of the Task Force, the reappointment should be limited to a term of two years and should be made only in exceptional circumstances. A more frequent rotation at the chief executive level is beneficial for a performing arts centre. This common practice in the performing arts ensures a higher degree of vitality for the organization and a commitment to keeping abreast of a fast-paced environment. With this in mind, the Board should institute a succession mechanism (such as a Search Committee) that begins its work two years before the end of a given term of appointment.

The Task Force agrees that "the single identifiable qualification for appointment as chief executive officer (CEO) of any agency is managerial competence of a high order.... Professional experience in operations of the kind with which the agency is concerned is sometimes desirable but seldom essential.... The CEO should be personally interested in the agency's province of competence" (Hindley, 1981). Given such qualifications, it appears that the Director General need not necessarily be chosen by a board composed mostly of persons with experience and interest in the performing arts in Canada. This approach has led the Task Force to examine the appropriateness of having the Director General appointed by the Governor in Council.

The appointment of the Director General by the Board of Trustees is meant to ensure a secure arm's-length relationship with the government, thus enabling the incumbent to implement the Centre's mandate without any fear of political interference. However, "it is equally the case that the practice of past and current governments has been to honour the arm's-length tradition, even though in several instances the legal form affords the minister or ministry of the day the opportunity to intervene" (Hodgetts, 1980). The Task Force shares the opinion that sufficient guarantees and safeguards exist to preserve the autonomy of a Governor-in-Council appointee and that the shortcomings of not being appointed by the Governor in Council are more serious than any possible consequences of "shortening" the arm's-length relationship.

A Director General appointed by the Governor in Council would, in our opinion, have greater access to the Minister, the Department of Communications, and other layers of the government. Although a greater access may work both ways, it is our opinion that the Chief Executive Officer of the Centre must be in a stronger, more visible position of equality of access with her or his counterparts in the other cultural agencies, who are all appointed by the Governor in Council. A heightened visibility, recognized by her or his peers, would enable the Director General to defend the Centre against competing interests from a position of equality. Although all appointed CEOs have the same access to the media to defend their budget, policies, and activities, it is also recognized that an equally and possibly more fruitful means of gaining public attention is by having a strong, visible, and recognized access to the decision-makers. We believe that this is not the case now. The present arrangement seems more tailored to a situation where the incumbent's personal attributes ensure this access.

Until this recommendation is implemented, the Task Force recommends that the terms and conditions of employment of the Director General be set out clearly at time of appointment, and that performance be evaluated annually by the Executive Committee of the Board and this evaluation communicated in writing to the Director General and to the Governor in Council (who sets the remuneration of the Director General).

Whether the Director General is appointed by the Governor in Council or by the Board, the relationship between the Director General and the Board should be further clarified by amending Section 7(1) of the National Arts Centre Act to read: "The Director General is the Chief Executive Officer of the Corporation, and has supervision over and direction of the work and the staff of the Corporation in accordance with policies prescribed by the Board."

Management Structure

There is an urgent need at the Centre for senior management to undertake strategic corporate planning, focus on long-term corporate considerations, and conceive and articulate a better corporate image and stronger identification that will launch the Centre energetically into its third decade. Senior management should keep in mind that the administrative function exists solely to facilitate the performing arts activity of the Centre.

A process should be evolved to develop statements of artistic vision or mission at the corporate and department levels in order to arrive at a clear, compelling, and comprehensive statement of vision for the Centre that will address why the Centre exists, in what areas it should compete and grow, what it stands for, and how it is unique. Senior management should also ensure the involvement and support of the Board of Trustees both in areas of strategic planning and in other important ongoing processes related to the operations of the Centre, such as marketing and finance.

Although the Centre has many dedicated and highly professional staff members and although individual staff proposals as well as departmental proposals for positive change have been made over the years, the Centre requires clearer and more effective leadership mechanisms if it is to realize its potential.

The Centre has no overall corporate plan or planning process outside of year-to-year budgets and forecasts, no articulated mission statements, and no effective coordination of departments with one another or with the corporate whole that could effectively lead, direct, or inspire its employees.

At present, the Centre is experiencing a climate of low morale, crisis "reactive" management, and diminished efficiencies; there is an over-emphasis on internal bureaucracies, on mechanistic administrative considerations, on a proliferation of paper with a paucity of analysis, coordination, control, and effective results. The recent pattern of funding reductions, criticisms in the press, the publication of the Report of the Study Team on Communications and Culture, and the probings of the Auditor General have added to the difficulties experienced by personnel and have put the Centre in a defensive mode.

Administrative centres at the Centre are over-equipped but under-utilized. For example, extensive use is made of computerized technology for administrative controls and reporting mechanisms, but the Centre has yet to take full or even partial advantage of this technological power to orchestrate integrated action programs that

would make a more complete use of available resources. (For a discussion of specific areas such as marketing and finance, please see Chapter 4: Support Services.)

Departments are compartmentalized and have developed quasi-independent administrative structures. This evolution has led to an over-emphasis on administrative considerations. Areas of inefficiency exist in the level of support services and operations. Savings of up to $1 million could be achieved through such means as: (1) streamlining organization arrangements within the support departments, particularly the current Operations Branch (for instance, consolidating production management, house management, and production support services); (2) rationalizing the level of support services in particular areas, including the current Programming Branch (for instance, sharing secretarial services among several managers); (3) implementing more efficient administrative procedures in Operations and Programming; and (4) improving overall workload planning and human resources management practices by, for instance, providing a closer alignment of staff to tasks.

Further examples and a complete analysis of this program of rationalization and consolidation are provided in the Report of The Coopers & Lybrand Consulting Group.

RECOMMENDATIONS

53. The ex-officio positions on the Board of Trustees should be abolished and the five vacant positions thus created filled by Trustees chosen according to criteria listed here and appointed by the Governor in Council.

54. The size of the Board should be increased to 21 members. This will permit the recruitment and engagement of necessary expertise, especially in view of the additional responsibilities recommended here, and will permit the effective operation of a committee system. Such a size of Board will make possible a more effective representation from the provinces and territories, and balanced representation in particular of arts and other professional expertise; as well, it will reflect other considerations of constituency.

55. A Regional Affairs Committee made up of representatives of organizations and appropriate departments and agencies of all levels of government should be established with the advice of the Mayors of the cities of Hull and Ottawa.

56. The role and responsibilities of the Secretary to the Corporation need to be refocussed; the Secretary should serve the needs of the Board of Trustees, ensure that they receive timely documentation, and develop a process to orient new Board members similar to that prepared for Place des Arts and the Grand Théâtre de Québec by the École nationale d'administration publique. The terms of reference for this position should be established by reference to Secretary roles in other similar organizations.

57. With the organizational assistance of the Secretary to the Corporation, the Board should conduct regular retreats, structured to permit Trustees to articulate and formulate policy goals and objectives and to evaluate frankly all aspects of Centre performance, including their own.

58. In addition to the existing Executive Committee and the Audit Committee that is recommended elsewhere in this report, committees of the Board should be established in the following areas: Strategic Planning; Fundraising and Sponsorship; Programming; Awards and Honours; Services; Outreach and Volunteers; Marketing; Regional Affairs; and Education. Other committees may be required.

59. In order to give appropriate prominence to the importance of programming and access, it is recommended that these two functional areas be the responsibility of the Assistant Director General, who will report directly to the Director General. Those responsible for other areas of activity should be designated Directors (except in the Finance and Accounting Department, whose designated head will be the Comptroller), each of whom shall also report directly to the Director General. Other areas defined will be assigned to Marketing, Services, and Corporate Affairs Departments. We recommend that there be, under the Assistant Director General, a Head of Programming, a Head of Access, and a Head of Programming Support. (A functional organization chart appears on page 6.)

60. The Board should establish an Awards and Honours Committee to propose ways for Canadian achievement in the live performing arts to be recognized by means of a system of Canadian awards bestowed annually under the aegis of the Centre.

61. The position of Director General should be an appointment by the Governor in Council, consistent with the appointment of Chief Executive Officers of other cultural agencies, provided that: (a) the term of office of the Director General be limited to five years with a possible extension to seven years in exceptional circumstances; (b) Section 7(1) of the National Arts Centre Act be amended to read: "The Director General is the Chief Executive Officer of the Corporation, and has supervision over and direction of the work and the staff of the Corporation in accordance with policies prescribed by the Board."

62. Until the position of Director General becomes an appointment by the Governor in Council, the terms and conditions of the Director General's employment should be set out clearly at time of appointment, and the performance of the Director General should be evaluated annually in relation to these terms and conditions by the Executive Committee of the Board; this evaluation should be communicated in writing to the Director General and to the Governor in Council.

63. Mission statements should be developed at the corporate and departmental levels that would articulate a clear, compelling, and comprehensive statement of vision for the Centre; these statements should be reviewed and approved by the Board.

64. An integrated planning process, grounded in the corporate mission statement, should be developed with the involvement and support of the Board of Trustees.

65. Clear rules and principles regarding channels of communication on program and policy issues should be established and enforced; employees should be provided with these standard policies and procedures guidelines and should be required to supply management with an acknowledgement of their understanding of these plans.

66. A program of rationalization of activities should be undertaken with a view to reducing redundant or unnecessary levels of staff and services and providing management with greater flexibility in assignment of staff to tasks. Reductions in annual operating costs in this area could save approximately $1 million.

4

SUPPORT SERVICES

INTRODUCTION

We have provided in this chapter a focus on marketing, finance and accounting, and facilities and retail management. For more detail, we refer the interested reader to the report prepared for the Task Force by The Coopers & Lybrand Consulting Group.

MARKETING

The Centre has failed to identify itself properly to Canadians. It has not positioned itself either within the National Capital Region or in the rest of the country. The perception of the Centre, its image, its mandate, or even what it does on the most basic of levels becomes progressively less clear as one speaks to residents of communities at greater and greater distances from the National Capital Region. The Centre's service role throughout the country, its participation in coproductions with other theatre groups, and its programs and achievements are either unknown, unacknowledged, or misunderstood. The Centre has also failed, in a more general sense, to promote the Canadian performing arts. It should begin discussions with the Canadian Conference of the Arts and the Canada Council, both of which have developed policies and strategies in this area, to devise a joint action plan and progam to promote awareness of the performing arts in Canada. But before the Centre is in a position to promote itself effectively or to promote the performing arts, it will have to plan carefully and build a strong marketing capability.

The importance of marketing to the Centre is stressed in Chapter 1: Access. Marketing the Canadian performing arts both here and abroad constitutes an essential responsibility for a national arts centre - as the vision of the original mandate suggests. Further, this Task Force's emphasis on the creation of access and our recommendation regarding repatriation of the Touring Office and transfer of foreign touring responsibility to the Centre are based on the underlying assumption that marketing must play a strategic role in any future senior management planning for the Centre. The full development of a

touring capability is dependent upon the emergence of an aggressive marketing capability at the Centre.

Marketing does not currently hold this position of prominence. Indeed, the most elementary marketing concepts seem to have been ignored. Qualified marketing professionals are seriously lacking and so are any clear considerations or statements of marketing goals and objectives at the Centre. Although departmental staff have, from time to time, put forward plans that address strategic issues, no effective use or integration has been made of these plans by senior management. Increases to marketing and communications budgets are set by the Finance and Accounting Department with little consultation with the programming departments and are generally based on a fixed percentage (i.e., inflation) increase rather than on a marketing plan. The Centre lacks an annual marketing action plan for its departments as well as consolidated annual strategic marketing plans. There is little evident perception of what constitutes "market competition," little in the way of market data or information, no utilization of standard marketing approaches such as "segmentation" and "positioning" of audiences. The method presently used is basically a "mass marketing" approach rather than target marketing, and the Centre appears to be product-driven rather than market-driven in its marketing approach.

Both ticket marketing (a departmental responsibility) and ticket prices are determined in the absence of explicit guidelines or evident rationale regarding the ratio of costs to sales. Findings, however, indicate that for all performing arts the ratio of box office revenue to spectator has fallen (in constant dollars). The restaurant chain Fat Albert's sponsors the printing of all ticket envelopes. No evaluation has been conducted regarding the value to the Centre of this sponsorship as compared with other possible arrangements. Neither has there been an objective review of price sensitivity, even though prices are generally acknowledged to be lower at the Centre than at similar venues elsewhere in Canada. Ticket sales are handled by the box office (direct sales and subscriptions) and by Uniticket. A review of the benefits and effectiveness of the Uniticket arrangement needs to be conducted.

Publicity, which is emphasized over other areas of the promotional mix, is carried out on a decentralized, and basically independent departmental basis. There is neither an integrated mailing list nor a mechanism to analyze such information. The public relations function is centralized, but much of the Public Relations Director's time is diffused in a variety of other tasks. There is no overall, up-to-date corporate or program brochure or promotional video that reflects a public statement or image of the Centre, its mandate, its programming activities, and its facilities. It is true that activities of the Promotion Department have been successful in attracting media attention to the Centre, but the impact of this on the Centre's audience is not known, for lack of any information with which to evaluate it. Although

all creative writing and most graphic artwork is executed in-house, some departments find it more efficient and effective to bypass the graphics department and contract out.

In order to dramatize the new accent on access, the Centre itself should present an accessible physical image. There should be appropriate signage, perhaps including an electronic kiosk nearby, to make passers-by aware of the Centre's existence and programs. The Centre should explore the feasibility of finding private sponsorship for these additions. As soon as the leases expire on the Elgin Street spaces currently rented out, the Centre should itself occupy these highly pedestrian-accessible premises for a satellite box office, more accessible venues for some of its retail services, and perhaps a sidewalk summer bistro. There should be an entrance to the main foyer directly accessible from Elgin Street, one of Ottawa's liveliest thoroughfares, and very visible from Confederation Square, one of the best known landmarks in Canada.

The Centre must proclaim and market itself, its programs, and the Canadian performing arts to all of Canada and the world, starting with Elgin Street and Confederation Square. The work of positioning and identification will be expensive, but it cannot be avoided or postponed.

RECOMMENDATIONS

67. The Centre should plan carefully to devise policies, strategies, and programs that will identify it to Canadians. By means of an audience awareness campaign, it should also work toward achieving a stronger perception among Canadians of the performing arts; in this regard it should work in close cooperation with the Canadian Conference of the Arts and the Canada Council.

68. A centralized Marketing Department should be established, composed of Communications, Public Relations, Distribution (direct mail, telemarketing, translation, etc.), Customer Service, and Research and Information Divisions. In areas of strategic planning, the Marketing Committee of the Board should work in close liaison with the Marketing Department.

69. A senior Manager of Marketing, reporting directly to the Director General, should be appointed within the next six months to provide strategic perspective on marketing activity. Marketing training should be undertaken by all senior management marketing staff.

70. A Research and Information Division should be created within Marketing to carry out analyses of external market data and conduct regular statistical analyses of internally generated data.

71. The Marketing Department should operate its communications activities on a product basis with a Communications Officer assigned to each programming and retailing activity as warranted.

72. An annual marketing action plan should be produced for each programming department and consolidated into an annual strategic marketing plan. The Centre's existing Senior Management Committee should review and approve these plans, and each department should be monitored on an ongoing basis for efficiency and effectiveness using key ratios and evaluation measures such as advertising/revenue, advertising/patron, revenue/patron, etc.

73. A corporate brochure and promotional video should be prepared as soon as possible, and effort should be made to project a strong, consistent corporate image in all aspects of Centre activity.

74. A Customer Service Division should be created within Marketing to handle such direct client contacts as complaints, inquiries, box office operations, internal tours, and ushering. This client service staff should have specific training and project a common corporate image through such means as service training sessions and uniforms.

75. The creative, graphics, production, and media buying aspects of the present marketing operations should be phased out and handed over to private-sector advertising agencies. Printing services should be subjected to a "make or buy" analysis (an evaluation of relative cost-effectiveness of maintaining in-house services as opposed to outside purchase of services).

76. Unless the Centre is able to allocate the necessary funds to exploit fully and manage its present mailing lists, it should have this operation conducted by a direct-mail house. If this activity is not given to the private sector, arrangements should be made to integrate, coordinate, and exploit the existing lists more effectively.

77. Marketing strategies should be devised to give every advantage to Canadian performing artists and their works.

78. Ticket sales (box office) should be the responsibility of Marketing in consultation with programming departments; the Fat Albert's and Uniticket contracts should be reviewed in detail with a view to making these arrangements (or alternative arrangements) more financially advantageous to the Centre. The Uniticket operation should be reviewed regularly to ensure its services are available equally and conveniently, not only in Ottawa but in Hull and other important areas of the National Capital Region.

79. The Centre should improve the somewhat forbidding physical aspect it currently presents. Appropriate signage, including an electronic kiosk nearby, should be provided. The Centre should explore the feasibility of finding a private sponsor for these necessary additions. The main foyer should be made directly accessible from Elgin Street. More accessible venues for the Centre's box office and some of its retail services should be incorporated as soon as current leases on the Elgin Street storefront premises expire.

PROGRAMMING SUPPORT

As a consequence of ceasing in-house production in theatre, the Centre will have to rearrange its affairs so that personnel policies and utilization of production premises are consistent with a policy under which only coproductions and presentations originating elsewhere are presented, and with the consolidation and reorganization recommended.

Savings in direct costs of production of $1.25 million and consequent overhead reductions of $250,000 should result from this change of policy.

Tribute should be paid to the high standards of stagecraft the Centre's production personnel have brought to the task of providing sets, props, and costumes for the Theatre Department's productions. The names of former Centre production personnel may be found in theatre programs across Canada. They have carried a tradition of quality work wherever they go.

In the cases of such contract employees who have been encouraged to base their careers in the National Capital Region and whose ability to earn a living will be seriously jeopardized by this policy decision, the Centre should offer all appropriate relocation assistance through its Human Resources Department.

RECOMMENDATIONS

80. Production premises and personnel policies in future should be consistent with a policy of programming in all areas except music only coproductions and presentations from elsewhere. Premises no longer occupied by production departments should be used to house Centre activities presently sited elsewhere.

81. Where appropriate, the Centre should offer relocation assistance to contract personnel affected.

HUMAN RESOURCES

Employees at all levels at the Centre suffer from a lack of understanding of management's long-term expectation of them. Employment contracts, job evaluations, and open competition for senior positions are virtually nonexistent. There is no program of training and development, and there is no systematic succession plan for any key positions. At present, there is a lack of commitment to the Centre on the part of its employees, and management control seems unable to correct the resultant absenteeism, tardiness, and other abuses.

The personnel function is presently treated as secondary in the management structure of the Centre; personnel policies are generally out of date and personnel management seems more inclined to deal with the letter rather than the intent of control procedures. In the area of union labour, a total of eight collective agreements exist at the Centre. Union-management relations appear to be harmonious but this has been achieved, at times, through concessions by management that are detrimental in the long run to the well-being of the performing arts activity at the Centre. The complexities of union-management relations in a performing arts context suggest that the Centre should examine the existing situation with the aim of maintaining present harmonious relations while achieving more flexible management planning capability. Centre management should seek expert counsel from an appropriate variety of experienced negotiators familiar with performing arts considerations.

RECOMMENDATION

82. A major reorientation and strengthening of the human resources function is required in order to give it a stronger role in advising, reporting, or even challenging required management initiatives regarding the revitalization program specified in previous sections of this document. The Human Resources Department needs to become a major influence on senior management and a driving force in inspiring creative managerial talent.

FINANCE AND ACCOUNTING

The existing financial reporting and control system at the Centre, while adequate to serve the objective of maintaining and reporting on the custodianship of resources, is inadequate for purposes of strategic planning. There is no internal audit committee and no effective Trustee involvement in the budget planning process. The role of the Chief Financial Officer (Comptroller) is not sufficiently strong to provide comprehensive, long-term financial planning, budgeting, and control. Facilitation of decision-making and proper planning concerning the allocation of limited resources by those responsible for the day-to-day operations at the Centre is hampered by a lack of coordinated presentation and timing of financial information.

The Centre uses a functional accounting system whereby direct costs are allocated to specific programs. Although indirect costs may also be allocated under functional accounting, this practice is not followed at the Centre. The result is adequate short-term accounting and control but inadequate long-term reporting mechanisms. For example, because the existing costing system allocates theatre production staff salaries to a cost centre other than theatre, it was not apparent to the Centre's management and Board that the cost per show of in-house theatre programming increased as the number of in-house productions decreased. Similarly, the retail activities at the Centre - garage, catering services, and restaurant - appeared to be profitable, or even very profitable, under the Centre's accounting system. After proper allocations of overhead were assigned, these surpluses either diminished greatly or turned into significant deficits (see also "Retail Services," pages 85-86). An investigation of how the Centre might better facilitate financial analysis and modelling was conducted in the course of the work of the Task Force. In this exercise some Centre costs were regrouped and others were split up in order to reflect a fuller and more accurate allocation of cost to program. To illustrate, the following table shows a comparison of the surplus (deficit) reported by the Centre versus the surplus (deficit) that includes a rough allocation of all direct and indirect costs:

Surplus (deficit) in 1984-85:	**Currently reported**	**Based on fully allocated costs**
Restaurant and Catering Services	$ 360,000	$(211,000)
Garage	1,200,000	480,000
A Capriccio	(6,000)	(25,000)
TOTAL	**$1,554,000**	**$ 244,000**

Over the years, the Centre has spent more money than it has received from all sources, earned or unearned, thus leading to the creation of a working capital deficit financed by bank borrowing or reduced short-term investments. The Centre plans to repay this deficit over the next few years, thereby reducing the amount of money available for future programming and operations. It is the opinion of the Task Force that this situation will seriously handicap the ability of a revitalized Centre to carry out the new responsibilities envisaged. The existing working capital deficit of $4,434,000 should therefore be forgiven by the allocation of a one-time grant. As this amount is large, it is suggested that it be spread over two fiscal years. In order to prevent the recurrence of a working capital deficit, the Centre should be required to obtain Treasury Board approval of both operating and capital budgets, and to deal with any operating deficits during the year after they are incurred.

Government funding is provided annually, but the period it covers (1 April to 31 March) differs from the Centre's programming year (1 September to 31 August). Accordingly, the Centre is halfway into its programming year before it knows what government appropriation it will receive. Although this situation is not unusual among performing arts companies, it is unusually difficult for the Centre, for at least three reasons. First, the Centre's budget is larger than those of other performing arts organizations. Second, decisions by the government to reduce the level of funding or to limit price increases (tickets, parking, etc.) have to be applied retroactively to the current programming year. Third, the Centre depends on one source, the Government of Canada, for 98 percent of its grant funding.

This situation further imposes constraints for the following programming year, since contracts for artist services usually must be signed well in advance. The Centre should therefore be given, in April of each year, a grant that would cover the upcoming 1 September-to-31 August programming year. To achieve this, a bridging grant to cover the period from 1 April to 31 August 1987 will be required. Since this amount is large (approximately $6.3 million), it is suggested that this be spread over two fiscal years.

The Task Force notes that the Centre has frequently not complied with the provision of the National Arts Centre Act respecting timeliness of its annual report. We recommend that in future this provision of the Act be respected.

RECOMMENDATIONS

83. The role of Chief Financial Officer (Comptroller) should be strengthened, and more comprehensive and creative financial planning and budgeting procedures should be developed.

84. The Centre should effect a policy of allocation of overhead (full costing), and the financial performance of all ancillary services should be reported on the basis of fully allocated costs. Cost centres should be redefined along the lines of the reorganization recommended elsewhere.

85. A rational allocation basis for chargeback of variable costs, clearly disclosed in notes to the financial statements and applied consistently from year to year, should be developed. Non-zero balances in chargeback accounts should be regularly reconciled.

86. Within six months of acceptance of this Report, the timeliness of project accounting reports should be improved to provide a better monitoring device and to promote more effective decision-making among those responsible for controlling project costs.

87. Additional analysis should be conducted through the existing control system so as to minimize inefficiencies involving overtime expense, travel budgets, absenteeism, tardiness, etc.

88. An internal audit function, which would include operational as well as financial auditing dimensions, should be put into effect; and an Audit Committee of the Board should be established.

89. The practice of providing the Board of Trustees with analyses of monthly financial results should be reinstated. These should be presented in sufficient time before meetings and in suitable form to allow Trustees to take an active leadership role in the budget process.

90. The Centre should receive a one-time appropriation of approximately $4.4 million, spread over two fiscal years, to eliminate its working capital deficit.

91. The Centre should be required to obtain Treasury Board approval of operating and capital budgets, and to deal with any operating deficits during the year after they are incurred.

92. A one-time allocation of approximately $6.3 million, spread over two fiscal years, should be granted to enable the Centre to bridge the gap between the government's fiscal year and the Centre's programming year.

93. The Centre should issue its annual report within the time period specified by the Act.

FACILITIES MANAGEMENT

The Centre's building facilities consist of the main complex, a performing arts structure known as the National Arts Centre that includes the land, furnishings, equipment, and works of visual art in the building; the Atelier, a rehearsal and performing facility located several blocks away from the main complex that is owned by the Centre; and office and warehouse space, which is rented by the Centre throughout the National Capital Region. The Corporation of the Centre rents the main complex under the terms of a 20-year lease (which expires in 1989) with Public Works Canada. The Centre is the tenant while Public Works Canada is the custodian on behalf of Treasury Board, the owner. Although the Centre pays no rent, it is responsible for its own operations and maintenance. This arrangement differs from the usual practice, whereby Public Works charges rent to government departments for the use of facilities and retains the responsibility for maintenance, including major, structural repairs.

The arrangement works well in practice given the unique nature of the Centre's operations. As a tenant, the Centre is best placed to schedule its maintenance in such a way as to avoid disrupting its rehearsal and performance activities. The difficulty lies in financing major repairs necessary to maintain the building's structural integrity. At the time the Centre was created, no provision was made to fund such major repairs although the Centre, under its Act, as well as under the terms of the lease, has responsibility "to operate and maintain the Centre." In practice, Treasury Board has granted supplementary funding to enable the Centre to carry out the major repairs identified by Public Works as necessary to maintain the building's structural integrity. These supplementary grants, amounting to a total of $10,444,000, were $500,000 in 1976-77, $250,000 in 1977-78, $400,000 in 1980-81, $4,581,000 in 1981-82, and $2,000,000 in 1985-86. A further grant of $2,713,000 for 1986-87 is conditional upon the approval of a long-term maintenance plan and the undertaking of a review to address the issue of funding major repairs.

Following the publication of the Study Team Reports to the Task Force on Program Review, Treasury Board asked its Bureau of Real Property Management to address the question of government property holdings. Since the Centre's building is a single-purpose building (as opposed to an office building), it will probably be recommended that the ownership of the complex - land, building, and contents - be transferred to the Centre or to the Department of Communications. If ownership is transferred to the Centre, it will probably also be required that the Centre take full responsibility for maintenance and major repairs. It is our view that to be effective, the transfer of ownership must be accompanied by the necessary guaranteed provision for future major repairs based on a long-term cost projection prepared by

consultants and approved by Public Works. It would be necessary to include provision for the accumulation of a related reserve in the Centre's own portfolio, perhaps with a stated top limit. An alternative to the accumulation of the reserve in the Centre's portfolio would be to leave these funds in the care of the government's Consolidated Revenue Fund. If the transfer of ownership does not take place, a new lease agreement with Public Works will be required whereby the responsibility for major repairs will fall to Public Works, with costs to be met by annual lease payments. Lease payments, estimated at $1,900,000 per year (at $24 per square metre), would cover major repairs only and the Centre would continue to be responsible for normal, ongoing maintenance. As with the previous option, the Centre would require an increase in its annual parliamentary appropriation to cover the cost of the lease payments.

Maintenance, Janitorial, Engineering, and Security Management

Since 1980 the Centre has provided its own janitorial, maintenance, and repair services while Public Works has played a monitoring and advisory role (the Centre has added three to four employees in this area since 1980). In-house staff perform janitorial services, maintenance, and routine repairs, while major building repairs and repairs to the heating, ventilation, and electrical systems are currently contracted out. In-house staff are also responsible for security services.

Some of the maintenance and repair costs incurred during the past five to six years have resulted from shortcuts taken during construction and from minor design faults (e.g., inefficient access to electrical heating and ventilation systems and to some areas for cleaning and painting, etc.).

The move to the in-house system for day-to-day maintenance appears to have resulted in an improvement of the level of service as well as a reduction of cost over previous contract services. The Centre's maintenance and repair units have achieved significant improvements to the condition of the building over the past six years, according to Public Works reports.

However, at the level of creative and strategic thinking on broader issues - such as streamlining middle and senior management levels, assessing alternative uses of the space available, and improving deployment of staff - there is a deficiency that should be addressed in a long-term planning review. The Centre should immediately move to consolidate interrelated facilities management functions and should subject certain in-house services, such as telephone maintenance and repair and security services, to "make or buy" analysis within the next six months. In addition, the Centre will also need to make a detailed study of requirements for floor space in the light of recommendations in this Report.

RECOMMENDATIONS

94. Subject to the findings of a review by the Bureau of Real Property Management and resolution of concomitant legal and taxation matters, ownership of the complex should be transferred to the Centre with a proviso for the accumulation of a reserve for major repairs and the granting of additional funds as necessary to discharge this responsibility fully. The cost of this option cannot be fully estimated at this time. Alternatively, it is recommended that a new lease with Public Works be negotiated, giving responsibility for major repairs to Public Works, with costs to be met by annual lease payments, and that appropriate additional funds of approximately $1.9 million be granted annually to the Centre for this purpose.

95. The Centre should develop a long-term plan, with the assistance of Public Works, for all aspects of janitorial, maintenance, and repair services. These should continue to be maintained under one management, whether at the Centre as is currently the case or under Public Works.

96. Interrelated functions currently performed by different units should be consolidated (e.g., janitorial services with maintenance and repairs).

97. Telephone system maintenance and repair and security services should be subjected to a "make or buy" analysis within the next six months.

HOUSE MANAGEMENT

Programming by the Centre, in particular by the Orchestra and the Theatre Department, occupies the vast majority of time available in the Opera, the Theatre, and the Studio.

However, when other productions seek a booking at the Centre, the Task Force has been informed, the Centre holds space for its own possible use for unreasonably long periods of time, in the opinion of private-sector impresarios and producers, before confirming availability or lack of it. Criticisms regarding inflexibility in scheduling were also made.

In order to provide necessary coordination and flexibility, all rental arrangements should be the responsibility of the House Manager, so that potential tenants have to deal with one person only. Some form of reasonable point-of-no-return deadline policy should be developed in order to provide heads of departments with strong motivations to make decisions and set scheduling as early as possible. The Centre should also arrange for all performance and rehearsal scheduling to be computerized as quickly as possible to facilitate better scheduling of the Centre's spaces by the Centre itself and to assist outside parties wishing to rent space.

RECOMMENDATION

98. The House Manager should be given sole responsibility for rentals and should be assisted by the development and enforcement of a reasonable deadline policy on departmental release of dates held on a contingency basis. To facilitate the work and to improve service generally, all performance and rehearsal scheduling should be computerized.

RETAIL SERVICES

The Centre's retail operations consist of its garage, restaurant (the Café), catering, theatre lobby bars (open only during performances), and boutique (A Capriccio). A former restaurant (Le Restaurant) and bar were closed in 1984. The revenues of Le Restaurant never exceeded its direct operating costs. The area formerly used by Le Restaurant is now used, with improved financial consequences, for receptions and banquets. The financial performance of the current restaurant and catering services during the past two years has exceeded that of any prior year since the Centre opened in 1969. Nonetheless, these operations and A Capriccio continue to operate with a significant deficit after all direct and indirect costs are taken into account.

The basis for operating any retail services at the Centre needs to be examined and determined. In future, any retail services should be required to operate, after full allocation of all overhead costs, on a net profit basis. The application of subsidy to Centre retail operations is inappropriate and should be discontinued ($211,000 in subsidy went to the restaurant and catering services and $25,000 to A Capriccio in 1984-85).

In the case of A Capriccio, a primary basis for its existence is its potential role in a more access-oriented Centre as a distribution outlet for Canadian performing arts recordings, tapes, videocassettes, playscripts, and books about the Canadian performing arts. While this provision of a distribution outlet is a very important complement to the Centre's other activities, it must ultimately be required to operate on the same net profit basis as other Centre retail services. We suggest that the Centre use volunteers to run A Capriccio, in the same way that other arts organizations have volunteers run their retail revenue-generating operations.

The following set of recommendations regarding retail services indicates several opportunities for improving financial performance and increasing revenue in the operations of the restaurant, catering services, and garage.

RECOMMENDATIONS

99. All retail services should provide the Centre with a net financial return. The net financial return should exceed the cost that could be saved by using the occupied space for other purposes, exceed the revenue that could be produced by leasing the occupied space to a suitable commercial tenant or contracting out the management of the service, and compare favourably with the financial performance of a comparable private-sector operation.

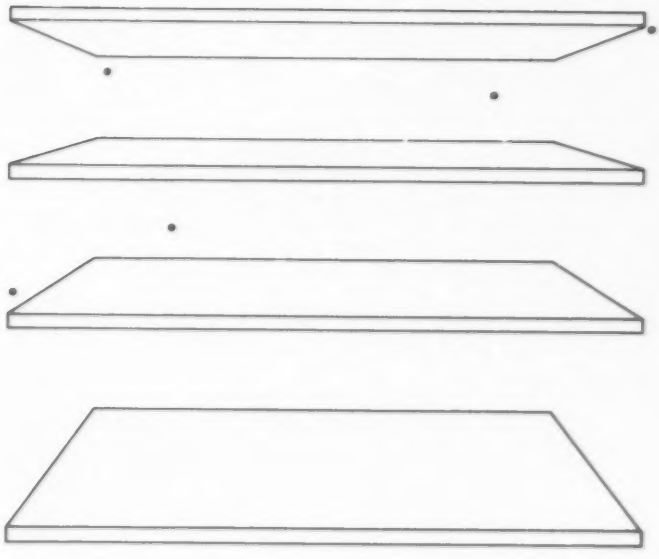
100. A Capriccio should exist to provide access to Canadian performing arts recordings, tapes, videocassettes, playscripts, etc., as long as it also meets the requirement of providing the Centre with a net financial return. In order to facilitate this, and in order to extend the constituency base of the Centre, A Capriccio should be run by a volunteer committee.

101. The number of supervisors in the garage should be reduced and more efficient cash control systems implemented.

102. For the Café, hourly labour rates that are, at most, equal to those paid by the private sector in comparable Ottawa restaurants should be negotiated.

103. Centre managers who are directly responsible for operating revenue-generating services should be provided with a bonus system.

PRESENT TO FUTURE



5

A MANDATE FOR ACTION

The Centre is in immediate need of fresh and strengthened leadership, expanded challenges and resources, and a strategy capable of directing energies into addressing needs and opportunities. In the course of this Report we have identified many examples of necessary change. Below we set out a plan of action in two parts that reflects our sense of priority and timing. The first part consists of actions recommended to the Minister of Communications; the second part consists of actions recommended to the Centre. Recommendations that do not appear in this plan of action, while not at the first level of priority, need to be considered by the Centre's Steering Committee, as suggested in "Approach to Action," page 93.

ACTIONS RECOMMENDED TO THE MINISTER OF COMMUNICATIONS

Within Six Months

1. Begin the process of amending legislation as proposed, thus enabling among others these actions: the appointment of the Director General by the Governor in Council, the abolition of ex-officio positions on the Board, the increase of Board members to a total of 21, and the renaming of the Centre.

Within One Year

2. Begin development of a comprehensive physical touring strategy. Following the acceptance of this strategy, authorize the transfer of the Canada Council Touring Office to the Centre for the Arts in Canada.

3. Authorize allocation of 50 percent ($3.15 million) of the April-to-August one-time catch-up grant of approximately $6.3 million.

4. Authorize allocation of 50 percent ($2.2 million) of the one-time grant to extinguish the Centre's existing working capital deficit of approximately $4.4 million.

Within Two Years

5. Respond to the following Centre proposals on a priority basis:

   a) Physical touring strategy - $3 million
   b) Electronic Touring Program - $2 million
   c) Performing Arts Television and Film Training Lab - $0.5 million
   d) Canadian Performing Arts Television and Film Repertory - $2 million

6. Authorize allocation of the remaining 50 percent ($3.15 million) of the April-to-August one-time catch-up grant of approximately $6.3 million.

7. Authorize allocation of the remaining 50 percent ($2.2 million) of the one-time grant to extinguish the Centre's working capital deficit of approximately $4.4 million.

8. Following the development of a new building lease or ownership policy, authorize an increase to the base budget of $1.9 million annually to provide for major building repairs.

ACTIONS RECOMMENDED TO THE CENTRE

Within Six Months

1. Establish a Search Committee composed of three Trustees and four professionals who are knowledgeable and professionally experienced in the performing arts and related facilities. Appoint a Director General, to take office on 1 April 1987.

2. Rename the Centre and the Orchestra.

3. Establish a policy of coproduction and presentation exclusively in theatre. Establish the level of Canadian content at a minimum of one-third of total programming.

4. Establish a Coproduction Advisory Committee of artistic directors.

5. Initiate a "make or buy" analysis of certain operations, as identified in this Report.

6. Streamline some aspects of the organization through centralization of specific marketing and operations activities.

7. Provide more effective financial reporting for decision-making and planning purposes.

Within One Year

8. Begin development of proposals regarding electronic touring, the Performing Arts Television and Film Training Lab, and the Canadian Performing Arts Television and Film Repertory.

9. Develop and present plans for the Music Department to give priority to Canadian creation.

10. Appoint francophone and anglophone playwrights to residencies beginning 1 September 1987, and establish Canadian content guidelines.

11. Establish a separate Dance Department with Canadian content guidelines.

12. Establish a separate Variety Department with guidelines on Canadian and francophone content.

13. Conduct a study and develop a proposal for submission to the Minister on performing arts programming for young audiences.

14. Institute a budgeted approach to community service including subsidy, as appropriate, to reduce rental and staging costs for performing arts groups from the National Capital Region and elsewhere.

15. Establish a Regional Affairs Committee of the Board.

16. Rationalize the current organization structure, with special emphasis on programming reorganization.

17. Increase the accountability of each activity centre.

18. Improve communication from and accountability of top corporate management to all those with an interest in the Centre, such as Trustees, agencies and departments of government, donors, etc.

19. Develop clear rules of governance.

20. Increase the focus on planning.

21. Enhance the focus on corporate image.

Within Two Years

22. Present developed proposals regarding:

    (a) Physical touring strategy - $3 million
    (b) Electronic Touring Program - $2 million
    (c) Performing Arts Television and Film Training Lab - $0.5 million
    (d) Canadian Performing Arts Television and Film Repertory - $2 million

23. Reinstate opera presentations as part of regular music programming.

24. Reinstate the Summer Festival under private-sector auspices.

25. Consider and approve fundraising policies in conjunction with a marketing strategy.

26. Develop a basis for a new lease or building ownership policy in conjunction with Public Works Canada and Treasury Board.

27. Increase market responsiveness.

28. Establish a corporate culture that enhances the Centre's ability to assume a leadership role in the performing arts in Canada.

APPROACH TO ACTION

1. The Board of Trustees should establish a Steering Committee to oversee all aspects of reorganization and revitalization.

2. The Steering Committee might be composed of Trustees, senior staff, and others deemed appropriate, and should be chaired by the incumbent Deputy Director General who, in view of the announced intention of the present Director General not to seek reappointment, will be the senior continuing officer of the Corporation.

3. The Steering Committee should consider the proposals put forward in this Report and the response of the Minister to this Report. Using these as a guide, together with a consideration of other practical alterations, the Steering Committee should prepare a detailed plan of reorganization and revitalization. The financial consequences of each component of this plan should be carefully estimated. We consider that most recommendations affecting existing operations can be paid for out of savings to be effected; however, savings and new costs will not necessarily occur at the same time, so cash flow requirements will have to be carefully forecast.

4. The Board should consider and approve no later than 1 December 1986 a short-term plan covering the period to 1 September 1987; in the meantime the Steering Committee should recommend necessary action to the Board for approval.

5. Using some mechanism similar to the Steering Committee, the new Director General should supervise the development of medium-term (1987-88) and longer-term (1988-92) action plans to be used in support of requests for annual allocations or special allocations.

6. Because of the extensive revitalization required at the Centre, the Board should consider requesting that an appropriate senior official of the Department of Communications be designated as a special liaison officer between the Centre and the Department in order to facilitate relations during the next three years.

SUMMARY

We have prepared this Report as a mandate for action. We hope it is received by those it affects in the same positive spirit in which it was prepared. We have every confidence that the performance of a reorganized, revitalized Centre for the Arts in Canada will more than justify the additional responsibilities and resources we have suggested.

In this report, we have made practical proposals recommending the judicious spending on a one-time basis of $12.7 million and on a continuing annual basis, beginning within two years, of $7.4 million. See also Appendix II: Financial Requirements.

The one-time spending will enable the Centre:

- to forward reschedule, on a catch-up basis, its yearly parliamentary grant, in order to bridge the gap between the government's fiscal year and the Centre's programming year. Cost: $6.3 million

- to eliminate its working capital deficit so that future operations, as delineated here, are not unfairly constrained. Cost: $4.4 million

- to make available to viewers, in perpetuity, presently unusable television and film productions whose original cost was probably in excess of $20 million and whose replacement would cost double that amount. Cost: $2.0 million

Total new one-time spending: $12.7 million

The new and continuing annual allocations will be used:

- by the consolidated Touring Office, to increase spending on touring companies and ensembles other than the Centre, conferring benefits on artists and the audiences for whom they will perform. Cost: $3.0 million

- by the Electronic Touring Program on television and radio productions, in order to benefit television viewers throughout Canada and the artists from every region who will create the productions they will see. Cost: $2.5 million

- by the Centre itself to meet the continuing major repair costs that experience indicates are normal to a facility as unique and complex as the Centre. Cost: $1.9 million

Total new annual spending: $7.4 million

The greatest part of the new spending recommended will be dedicated to enriching and stimulating the work of many performing arts organizations across the country. Experience indicates that this new government spending of $7.4 million, channelled through many organizations, should lever at least a further $11.0 million in annual spending by governments, agencies, and the private sector. Canadian artists need to have access to audiences everywhere; audiences across Canada need to have access to artists. All of these fresh resources would go toward satisfying these fundamental needs, which are addressed by the national mandate of the Centre.

APPENDICES

APPENDIX I

L E G I S L A T I O N

RECOMMENDED AMENDMENTS

The following amendments to the National Arts Centre Act will be required to implement some of the recommendations made by the Task Force. A copy of the Act follows.

- Section 1 and others: Change the name of the National Arts Centre to Centre for the Arts in Canada.
- Section 3: Remove references to the ex-officio members of the Board.
- Section 3: Provide for 21 members of the Board.
- Sections 6 and 7: Change the title of Director to that of Director General.
- Section 6(1): Modify so that the Director General is appointed by the Governor in Council.
- Section 6(2): Amend to enable the extension of the term of office of the Director General for two years only and in exceptional circumstances only.
- Section 7(1): Add "in accordance with policies prescribed by the Board."
- Section 9(2)(d): Remove the clause "to provide accommodation at the Centre...for national and local organizations...etc."

NATIONAL ARTS CENTRE ACT

CHAPTER N-2

An Act to establish a corporation for the administration of the National Arts Centre

CHAPITRE N-2

Loi constituant une corporation pour l'administration du Centre national des Arts

SHORT TITLE

Short title

1. This Act may be cited as the *National Arts Centre Act*. 1966-67, c. 48, s. 1.

TITRE ABRÉGÉ

Titre abrégé

1. La présente loi peut être citée sous le titre : *Loi sur le Centre national des Arts*. 1966-67, c. 48, art. 1.

INTERPRETATION

Definitions

2. In this Act

"Board" «Conseil»

"Board" means the Board of Trustees of the Corporation;

"Centre" «Centre»

"Centre" means the National Arts Centre located in the city of Ottawa;

"Corporation" «Corporation»

"Corporation" means the National Arts Centre Corporation established by section 3;

"Minister" «Ministre»

"Minister" means such member of the Queen's Privy Council for Canada as is designated by the Governor in Council to act as the Minister for the purposes of this Act;

"performing arts" «arts...»

"performing arts" means the arts of the theatre and the concert hall, including the creating, staging and performing of drama, music and the dance. 1966-67, c. 48, s. 2.

INTERPRÉTATION

Définitions

2. Dans la présente loi

«arts d'interprétation» «*arts d'interprétation*» "*performing arts*"

«arts d'interprétation» désignent les arts de la scène et de la salle de concert, notamment la création, la mise à la scène et l'exécution d'œuvres dramatiques ou musicales et de la danse;

«Centre» «*Centre*» "*Centre*"

«Centre» désigne le Centre national des Arts situé dans la ville d'Ottawa;

«Conseil» «*Conseil*» "*Board*"

«Conseil» désigne le Conseil d'administration de la Corporation;

«Corporation» «*Corporation*» "*Corporation*"

«Corporation» désigne la Corporation du Centre national des Arts constituée par l'article 3;

«Ministre» «*Ministre*» "*Minister*"

«Ministre» désigne le membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada que le gouverneur en conseil peut désigner pour agir à titre de Ministre aux fins de la présente loi. 1966-67, c. 48, art. 2.

CORPORATION ESTABLISHED

Corporation established

3. A corporation is hereby established to be known as the National Arts Centre Corporation consisting of a Board of Trustees composed of a Chairman, a Vice-Chairman, the persons from time to time holding office as

(*a*) the Mayor of the Corporation of the

CONSTITUTION DE LA CORPORATION

Constitution de la Corporation

3. Est par les présentes constituée une corporation, appelée la Corporation du Centre national des Arts, qui consiste en un conseil d'administration comprenant un président, un vice-président, les personnes qui, à l'occasion, occupent les postes

a) de maire de la Corporation de la ville

city of Ottawa,

(*b*) the Mayor of the city of Hull,

(*c*) the Director of the Canada Council,

(*d*) the President of the Canadian Broadcasting Corporation, and

(*e*) the Government Film Commissioner,

and nine other members to be appointed as provided in section 4. 1966-67, c. 48, s. 3.

d'Ottawa,

b) de maire de la ville de Hull,

c) de directeur du Conseil des Arts du Canada,

d) de président de Radio-Canada, et

e) de commissaire du gouvernement à la cinématographie,

et neuf autres membres nommés ainsi que le prévoit l'article 4. 1966-67, c. 48, art. 3.

Appointment of Chairman and Vice-Chairman

4. (1) The Chairman and Vice-Chairman of the Board shall be appointed by the Governor in Council for such terms, not exceeding four years each, as are fixed by the Governor in Council.

4. (1) Le président et le vice-président du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil pour les périodes, d'au plus quatre ans chacune, que fixe le gouverneur en conseil.

Nomination du président et du vice-président

Appointment of other members

(2) Each of the members of the Board, other than the Chairman, the Vice-Chairman and those holding the offices set out in paragraphs 3(*a*) to (*e*), shall be appointed by the Governor in Council for terms not exceeding three years, except that of those members first appointed, three shall be appointed for a term of two years, three shall be appointed for a term of three years and three shall be appointed for a term of four years.

(2) Chaque membre du Conseil, sauf le président, le vice-président et ceux qui exercent les charges mentionnées aux alinéas 3*a*) à *e*), est nommé par le gouverneur en conseil pour une période d'au plus trois ans, avec cette réserve que, parmi les premiers nommés, trois le sont pour deux ans, trois le sont pour trois ans et trois le sont pour quatre ans.

Nomination des autres membres

Eligibility for re-appointment

(3) A person who has served two consecutive terms as Chairman or Vice-Chairman of the Board or as a member of the Board appointed under subsection (2) is not, during the twelve months following the completion of his second term, eligible to be re-appointed to the Board in the capacity in which he so served.

(3) Une personne qui, durant deux mandats consécutifs, a occupé le poste de président ou de vice-président du Conseil ou de membre du Conseil nommé selon le paragraphe (2), ne peut pas y être nommée de nouveau, en cette qualité, au cours des douze mois qui suivent la fin de son second mandat.

Admissibilité à une seconde nomination

Vacancy in membership

(4) A vacancy in the membership of the Board does not impair the right of the remaining members to act. 1966-67, c. 48, s. 4.

(4) Une vacance au sein du Conseil ne diminue pas le droit d'agir des autres membres. 1966-67, c. 48, art. 4.

Vacance d'un poste de membre

Remuneration and expenses

5. Each member of the Board, other than a member who is in receipt of a salary fixed by the Governor in Council, shall be paid by the Corporation, for each day he attends any meeting of the Board or of any committee of the Board, such remuneration as is fixed by by-law of the Board, and each member of the Board is entitled to be paid by the Corporation such travelling and living expenses incurred by him in connection with the performance of his duties as are fixed by by-law of the Board. 1966-67, c. 48, s. 5.

5. Chaque membre du Conseil, sauf celui qui reçoit un traitement fixé par le gouverneur en conseil, touche de la Corporation, pour chaque jour où il assiste à une réunion du Conseil ou d'un de ses comités, la rémunération déterminée par règlement du Conseil, et chaque membre du Conseil a le droit de recevoir de la Corporation les frais de voyage et de subsistance, par lui encourus dans l'exercice de ses fonctions, que le Conseil fixe par règlement. 1966-67, c. 48, art. 5.

Rémunération et dépenses

DIRECTOR

Director

6. (1) There shall be a Director of the

DIRECTEUR

6. (1) Le Conseil nomme un directeur du

Directeur

Centre to be appointed by the Board to hold office for a term not exceeding five years.

Centre qui occupe sa charge pendant cinq ans au plus.

Re-appointment

(2) A person appointed as Director is eligible for re-appointment.

(2) Une personne nommée directeur peut être nommée de nouveau à ce même poste.

Nomination nouvelle

Salary

(3) The Director shall be paid by the Corporation such salary as is fixed by the Governor in Council. 1966-67, c. 48, s. 6.

(3) Le directeur reçoit de la Corporation le traitement que fixe le gouverneur en conseil. 1966-67, c. 48, art. 6.

Traitement

Director chief executive officer

7. (1) The Director is the chief executive officer of the Corporation, and has supervision over and direction of the work and the staff of the Corporation.

7. (1) Le directeur est le fonctionnaire administratif en chef de la Corporation; il en surveille les travaux et en dirige le personnel.

Fonctionnaire administratif en chef

Acting Director

(2) If the Director is absent or unable to perform the duties of his office or the office is vacant, the Board may authorize an officer of the Corporation to act as Director. 1966-67, c. 48, s. 7.

(2) Si le directeur est absent ou incapable de remplir les fonctions de sa charge, ou que le poste soit vacant, le Conseil peut autoriser un fonctionnaire de la Corporation à agir en qualité de directeur. 1966-67, c. 48, art. 7.

Directeur suppléant

OFFICERS AND EMPLOYEES

FONCTIONNAIRES ET EMPLOYÉS

Staff

8. The Corporation may employ such officers and employees and such technical and professional advisers as it considers necessary for the proper conduct of its activities at such remuneration and upon such other terms and conditions as it deems fit. 1966-67, c. 48, s. 8.

8. La Corporation peut employer les fonctionnaires et les employés ainsi que les conseillers techniques et professionnels qu'elle considère nécessaires pour son bon fonctionnement selon les modalités, en ce qui concerne le traitement et les autres conditions de travail, qu'elle juge appropriées. 1966-67, c. 48, art. 8.

Personnel

OBJECTS AND POWERS OF THE CORPORATION

OBJETS ET POUVOIRS DE LA CORPORATION

Objects of Corporation

9. (1) The objects of the Corporation are to operate and maintain the Centre, to develop the performing arts in the National Capital region and to assist the Canada Council in the development of the performing arts elsewhere in Canada.

9. (1) La Corporation a pour objets de diriger et maintenir le Centre, de développer les arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale et d'aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada.

Objets de la Corporation

Idem

(2) In furtherance of its objects, but without limiting the generality of subsection (1), the Corporation may

(2) Pour faciliter la réalisation de ses objets, mais sans restreindre la portée générale du paragraphe (1), la Corporation peut

Idem

(*a*) arrange for and sponsor performing arts activities at the Centre;

a) organiser et patronner des réalisations, au Centre, dans le domaine des arts d'interprétation;

(*b*) encourage and assist in the development of performing arts companies resident at the Centre;

b) encourager et aider le perfectionnement des troupes d'arts d'interprétation attachées au Centre;

(*c*) arrange for or sponsor radio and television broadcasts from the Centre and the showing of films in the Centre;

c) organiser ou patronner des émissions de radio et de télévision émanant du Centre ainsi que la projection de films au Centre;

(*d*) provide accommodation at the Centre, on such terms and conditions as the Corporation may fix, for national and local organizations whose objects include the development and encouragement of the

d) aménager au Centre, selon les modalités et aux conditions que la Corporation peut fixer, des locaux pour les organisations nationales et locales poursuivant, entre

performing arts in Canada; and

(*e*) at the request of the Government of Canada or the Canada Council, arrange for performances elsewhere in Canada by performing arts companies, whether resident or non-resident in Canada, and arrange for performances outside Canada by performing arts companies resident in Canada. 1966-67, c. 48, s. 9.

autres objets, le développement et l'encouragement des arts d'interprétation au Canada; et

e) à la demande du gouvernement du Canada ou du Conseil des Arts du Canada, organiser des représentations ailleurs au Canada par des troupes d'arts d'interprétation, établies ou non au Canada, et organiser des représentations hors du Canada par des troupes d'arts d'interprétation établies au Canada. 1966-67, c. 48, art. 9.

Powers of Corporation

10. In carrying out its objects under this Act the Corporation may

(*a*) acquire by purchase, lease or otherwise any real or personal property, including securities, and hold, manage or dispose thereof as it may determine;

(*b*) acquire by gift, bequest or devise any real or personal property and may, notwithstanding anything in this Act, expend, administer or dispose of any such property, subject to the terms, if any, upon which it was given, bequeathed or devised to the Corporation;

(*c*) operate restaurants, lounges, parking facilities, shops and other facilities in the Centre for the use of the public, and lease or otherwise make available, on such terms and conditions as it sees fit, any such facilities or space therefor;

(*d*) expend any moneys appropriated by Parliament for the purposes of the Corporation or received by the Corporation from its operation of the Centre, including any moneys received by it from leasing or otherwise making available any facilities in the Centre described in paragraph (*c*) or space therefor; and

(*e*) generally, do and authorize such things as it may deem necessary for the attainment of the objects and the exercise of the powers of the Corporation. 1966-67, c. 48, s. 10.

Pouvoirs de la Corporation

10. Dans la réalisation des objets que lui attribue la présente loi, la Corporation peut

a) acquérir par achat, bail ou autrement des biens meubles et immeubles, y compris des titres, et les détenir, les gérer ou en disposer à son gré;

b) acquérir par donation entre vifs ou testamentaire des biens meubles ou immeubles et peut, nonobstant toute disposition de la présente loi, dépenser ou gérer ces biens ou en disposer, sous réserve des conditions, s'il en est, auxquelles ils ont été donnés ou légués à la Corporation;

c) exploiter des restaurants, des salons, des garages pour le stationnement des voitures, des boutiques et autres commodités dans le Centre pour l'usage du public, et louer ou autrement offrir, aux conditions qu'elle estime appropriées, ces commodités ou l'espace pour en aménager;

d) dépenser tous montants que le Parlement a votés aux fins de la Corporation ou que celle-ci a tirés de son exploitation du Centre, notamment les sommes par elle reçues qui proviennent de la location des commodités du Centre décrites à l'alinéa *c*) ou de l'espace pour en aménager, ou de l'offre qu'elle en a faite par ailleurs; et

e) en général, accomplir et autoriser tout ce qu'elle estime nécessaire pour la réalisation des objets et l'exercice des pouvoirs de la Corporation. 1966-67, c. 48, art. 10.

By-laws

11. The Board may make by-laws

(*a*) for the regulation of its proceedings, including the establishment of special and standing committees of the Board, the delegation to such committees of any of its duties and the fixing of quorums for meetings of the Board or of such committees;

(*b*) for the establishment of advisory com-

Règlements

11. Le Conseil peut établir des règlements administratifs

a) régissant ses délibérations et, en particulier, l'établissement de comités spéciaux et permanents du Conseil, ainsi que la délégation à ceux-ci de l'une quelconque de ses attributions et fixant le nombre de membres qui constitue le quorum des réunions de Conseil ou de ces comités;

mittees consisting of members of the Board and persons other than members;

(*c*) subject to the approval of the Minister, fixing the remuneration and travelling and living expenses to be paid to members of the Board as provided in this Act; and

(*d*) generally, for the conduct and management of its activities. 1966-67, c. 48, s. 11.

b) régissant l'établissement de comités consultatifs formés de membres du Conseil et de personnes autres que les membres;

c) fixant, sous réserve de l'approbation du Ministre, la rémunération et les frais de voyage et de subsistance à payer aux membres du Conseil comme le prévoit la présente loi; et

d) régissant, de façon générale, la conduite et la direction de son activité. 1966-67, c. 48, art. 11.

GENERAL

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Head office

12. The head office of the Corporation shall be at the city of Ottawa. 1966-67, c. 48, s. 12.

Siège social

12. Le siège social de la Corporation est établi dans la ville d'Ottawa. 1966-67, c. 48, art. 12.

Application of certain Acts and regulations

13. (1) The Director and the officers and employees of the Corporation shall be deemed to be employed in the Public Service for the purposes of the *Public Service Superannuation Act* and the Corporation shall be deemed to be a Public Service corporation for the purposes of section 25 of that Act.

Application de quelques lois et règlements

13. (1) Le directeur ainsi que les fonctionnaires et employés de la Corporation sont réputés à l'emploi de la Fonction publique aux fins de la *Loi sur la pension de la Fonction publique*, et la Corporation est réputée une corporation de la Fonction publique aux fins de l'article 25 de cette loi.

Idem

(2) For the purposes of the *Government Employees Compensation Act* and any regulation made pursuant to section 7 of the *Aeronautics Act*, the Director and the officers and employees of the Corporation shall be deemed to be employees in the public service of Canada. 1966-67, c. 48, s. 13.

Idem

(2) Aux fins de la *Loi sur l'indemnisation des employés de l'État* et de tout règlement établi en conformité de l'article 7 de la *Loi sur l'aéronautique*, le directeur ainsi que les fonctionnaires et employés de la Corporation sont réputés des employés de la fonction publique du Canada. 1966-67, c. 48, art. 13.

Corporation not agent of Her Majesty

14. The Corporation is not an agent of Her Majesty and, except as provided in section 13, the Director and the officers and employees of the Corporation are not part of the public service. 1966-67, c. 48, s. 14.

N'est pas mandataire de Sa Majesté

14. La Corporation n'est pas mandataire de Sa Majesté et, sauf ce que prévoit l'article 13, le directeur ainsi que les fonctionnaires et employés de la Corporation ne font pas partie de la fonction publique. 1966-67, c. 48, art. 14.

Corporation charitable organization

15. The Corporation shall be deemed to be a charitable organization in Canada

(*a*) as described in paragraph 69(1)(*f*) of the *Income Tax Act*, for the purposes of that Act; and

(*b*) as described in subparagraph 7(1)(*d*)(i) of the *Estate Tax Act*, for the purposes of that Act. 1966-67, c. 48, s. 15.

La Corporation est une organisation de charité

15. La Corporation est réputée une organisation de charité au Canada,

a) telle que la décrit l'alinéa 69(1)*f*) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, aux fins de ladite loi; et

b) telle que la décrit le sous-alinéa 7(1)*d*)(i) de la *Loi de l'impôt sur les biens transmis par décès*, aux fins de ladite loi. 1966-67, c. 48, art. 15.

Audit

16. The accounts and financial transactions of the Corporation shall be audited annually by the Auditor General of Canada and a report of the audit shall be made to the Chairman of the Board. 1966-67, c. 48, s. 16.

Vérification

16. L'auditeur général du Canada vérifie chaque année la comptabilité et les opérations financières de la Corporation. Un rapport portant sur cette vérification doit être présenté au président du Conseil. 1966-67, c. 48, art. 16.

REPORT TO PARLIAMENT

Report to Parliament

17. The Chairman of the Board shall, within three months after the termination of each fiscal year, submit to the Minister a report of all proceedings under this Act for that fiscal year, including the financial statement of the Corporation, and the Auditor General's report thereon, and the Minister shall cause such report to be laid before Parliament within fifteen days after the receipt thereof, or, if Parliament is not then sitting, on any of the first fifteen days next thereafter that Parliament is sitting. 1966-67, c. 48, s. 17.

RAPPORT AU PARLEMENT

Rapport au Parlement

17. Le président du Conseil doit, dans les trois mois qui suivent la fin de chaque année financière, soumettre au Ministre un rapport sur tout ce qui a été accompli selon la présente loi pendant ladite année financière, y compris l'état financier de la Corporation, et le rapport de l'auditeur général qui y a trait, et le Ministre doit faire présenter ce rapport au Parlement dans les quinze jours qui suivent sa réception ou, si le Parlement n'est pas alors en session, l'un des quinze premiers jours où le Parlement siège par la suite. 1966-67, c. 48, art. 17.

QUEEN'S PRINTER FOR CANADA © IMPRIMEUR DE LA REINE POUR LE CANADA
OTTAWA, 1970

APPENDIX II

FINANCIAL REQUIREMENTS

(in millions of constant 1986 dollars)

	1986-87	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91
Annual Parliamentary Appropriation	15.038	14.938	14.847	14.847	14.847
Recommended Additions to Annual Appropriation					
• Domestic Physical Touring	-	-	2.000	2.000	2.000
• Foreign Physical Touring	-	-	1.000	1.000	1.000
• Electronic Touring Program	-	-	2.000	2.000	2.000
• Performing Arts Television and Film Training Lab	-	-	0.500	0.500	0.500
• Major Building Repairs	-	-	-	1.900	1.900
Total	-	-	5.500	7.400	7.400
Revised Annual Appropriation	15.038	14.938	20.347	22.247	22.247
One-Time Appropriations					
• Bridging Fiscal and Programming Years	-	3.15	3.15	-	-
• Elimination of Working Capital Deficit	-	2.20	2.20	-	-
• Canadian Performing Arts Television and Film Repertory	-	-	2.00	-	-
Total	-	5.35	7.35	-	-

APPENDIX III

PERSONS AND ORGANIZATIONS CONSULTED

PERSONS CONSULTED

Ackerman, Marianne
Ackerman, Ray
Adams, Miriam
Alexander, Suzanne
Allers, Franz
Amos, Janet
Annis, Susan
Anthony, Brian
Applebaum, Louis
Ardenne, Michael
Armstrong, D.J.
Audley, Paul
Badour, Mireille
Bajon, Zdzislaw
Barlow, Curtis
Battersby, Nat
Beck, Max
Bernardi, Mario
Bidal, Robert
Bishop, Allison
Blackburn, Ron
Blais, Roger
Blancher, Rody
Bloom, Norman
Bolt, Carol
Bond, David
Boucher, Rémi
Bourgault, Louise
Boutin, J.-P.
Brassard, André
Brennan, Brian
Brott, Boris
Brown, Peter D.R.
Brownsey, Richard
Buick, Glen
Bullock, Mary
Burgoyne, Nancy
Burke, Chris
Busby, Ellen
Butler, Geoffrey
Cain, Bobbi
Campbell, Norman
Cardinal, Donna
Carson, Tom
Cassidy, Michael
Cazalis, Pierre
Celms, Andis
Chaput-Arbez, Maria
Charlebois, Luc
Cheney, Terry
Chmura, Gabriel
Choinière, Jacques
Cochrane, Robert
Cocksedge, Allan J.
Cohnsteadt, Joy
Comissiona, Sergiu
Condon, Jane
Conlogue, Ray
Conrod, William
Cook, Donald
Corder, Bruce
Creech, Gwen
Cripton, John
Crowe, Earl
Cunningham, M. Wayne
Czarnecki, Mark
Da Costa, Frank
Dadson, Ann
d'Auray, Michelle
Davidson, Hugh
Davies, Rita
Décary, Robert
de Fayer, Tom L.
DesRoches, Kenneth F.
Dobbin, Michael
Dobie, Edgar
Doherty, Donald W.
Duschenes, Mario
Durrell, James
Edwards, John
Enright, Robert
Evans, Ron
Farr, Murray
Favreau, Laurelle

Feldman, Peter
Fenyves, Lorand
Fielding, Tom
Floyd, Cynthia
Fortier, André
Franca, Celia
Freedman, Harry
Freiman, Lawrence
Fulford, Dwight
Gaffney, Beryl
Gallaway, Marguerite
Gamble, D.M.
Garant, Serge
Gazsi, Sylvia
Gelber, Arthur
Gesser, Samuel
Gigeroff, Alex K.
Giguère, Louise
Gingras, Andrée
Glatt, Harvey
Godfrey, Gina
Goldschmidt, Nicholas
Goldsmith, John
Gorbet, Charleen
Gorrie, Colin
Goyer, Jean-Pierre
Graser, Gail
Green, Ian
Greenberg, Evelyn
Haber, David
Haendel, Ida
Hage, Mirna
Hallman, Sam
Hancox, William
Handleman, Sydney
Hannibal, Emmett
Harris, Peter
Hastings, John
Hawthorn, Pamela
Heinma, Tormi
Helferty, Anne-Marie
Herzberg, Gerhard
Hétu, Pierre
Hewat, Ann
Hicks, Peter
Higgin, Ray
Hindley, Henry
Hirsch, John
Hobday, John
Holvins, John G.
Homburger, Walter
Huggett, Andrew
Huot, Guy
Jackson, Colin
Johannesen, J.J.
Johns, Ted
Johnston, Gordon
Johnston, Robert
Juneau, André
Juneau, Pierre
Kattan, Naim
Kawashima, Junichi
Kennedy, John H.
Kennedy, Robert
Kinch, Martin
Kirkwood, David
Kraemer, Franz
Kreiner, Monica
Labbé, Mario
Lagacé-Aubin, Suzette
Laing, Gertrude
Lalonde, Robert
Lam, Diana
Langevin, Jacques
Larkin, Irfona
Latrémouille, Jean
Lavallée, Dominic
Learning, Walter
Lebensold, Peter
Leblanc, Paul-Emile
Le Caine, Trudy
Lefebvre, Gilles
Lefebvre, Jean
Lefebvre, Yves
Legault, André
Léger, Omer
Légère, Michel
Loeb, Bertram
Lord, Bill
Lui, David Y.H.
Macdonald, Brian
Macerola, François
Mackenzie, John T.S.
MacLean, Kenneth D.
MacSween, Donald
Magnan, François
Maillet, Desmond
Mansouri, Lotfi
Marion, Keith
Marley-Clarke, Diana
Marsland, Jane
Martin, Jacqueline
Mata, Eduardo
Mayo, Keith
McAndrew, Jack

McCann, Judith
McDonald, Lee
McGibbon, Pauline
McLean, Donalda
McLean, Eric
Mehta, Zarin
Mercier, François
Michaud, Monique
Michener, David
Millet, John
Mirvish, David
Montgomery, Gary
Montsion, Rollande
Moody, Matt
Moore, Glenn
Morrison, Carl
Morrow, Joanne
Murphy, Helen
Namer, Dina Michelson
Nankiwell, F.
Neusteadter, Marlene
Neville, John
Newman, Norman
Newton, Christopher
Noon, Michael
Noonan, James
Norrie, William
Ohlsson, Garrick
Padfield, Clive
Palomino, Mercedes
Pearson, Kenneth
Pearson, Peter
Pelchat, Bernard
Pennefather, Joan
Perlin, John C.
Perth, Erik
Petrowska, Christina
Phippard, John
Pigeon, Jean-Claude
Pigott, Jean E.
Pitman, Walter
Plamondon, Guy
Poirier, Réjean
Pollock, Barbara
Pollock, Fred
Polowin, Jeff
Porteous, Timothy
Portman, Jamie
Price, Miriam
Provençal, Pierre
Provost, Gilles
Prystawski, Walter
Pura, Bill
Rabinovitch, Cecil
Rankin, Allan R.
Redivo, Selwyn
Richer, Lyse
Riley, Jessie M.
Riordon, Bernard
Riske, William
Roberts, Jean
Roberts, John
Roberts, Peter
Robinson, Tedd
Rodier, Pier
Rogers, Keith
Ross, Barbara L.
Rousseau, André
Roux, Jean-Louis
Roy, James
Rufo, Dennis
Ruprecht, Alvina
Sabourin, Jeanne
Saintonge, Yvan
Saujani, Sheyfali
Saunders, John
Sauvageau, Florian
Schabas, Ezra
Schafer, R. Murray
Schneider, Larry
Schouten, A.J.
Schwartz, Dale
Séguin, Daniel
Senchuk, Peter L.
Sherman, Tom
Sherrin, Muriel
Sherwood, Lynne Elliott
Shinder, Bernard
Shoctor, Joseph
Silcox, David
Siskind, Jacob
Skalkogiannis, George
Smith, Robert
Southam, G. Hamilton
Spickler, Robert
Sprung, Guy
Stephen, Louis
Stratton, Anna
Sullivan, Mary
Sytnick, Risia
Tait, Richard
Tardif-Delorme, Paule
Taylor, Burke
Tremblay, Martine
Turnbull, John

Turner, J. Ogden
Utgaard, Michael
van Burek, John
van der Vink, Janet
Vineberg, Robert
Weinrich, Peter
Welch, Blakeman
Whitlaw, Nan
Williamson, Howard C.
Wolfe, Beverly
Wootten, Chris
Wrong, Henry
Wyman, Anna
Yazbek, Tony
Zimmerman, Sheila
Zukerman, George

ORGANIZATIONS CONSULTED

Access Network

Actor's Lab Theatre

Algonquin College of Applied Arts and Technology

Art Gallery of Nova Scotia

Arts Research Centre of Canada

Ballet B.C.

Boîte à Popicos

Canada Council

Canada Opera Piccola

Canada's Capital Visitors and Convention Bureau

Canadian Actors' Equity

Canadian Artists Representation

Canadian Arts Presenters Association

Canadian Association of Artists Managers

Canadian Association of Professional Dance Organizations

Canadian Broadcasting Corporation

Canadian Conference of the Arts

Canadian Crafts Council

Canadian Music Centre

Canadian Music Council

Canadian Opera Company

Centre Stage Theatre

Les Chansonniers

Citadel Theatre

City of Hull

City of Ottawa

City of Regina

City of Vancouver

City of Winnipeg

Confederation Centre for the Arts

Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal

Conseil des Arts populaires libanais d'Ottawa

Contemporary Dancers of Winnipeg

Corporation of Massey Hall and Roy Thomson Hall

Council for the Arts in Ottawa

Danny Grossman Dance Theatre

Federation of Canadian Municipalities

La Fédération culturelle des Canadiens-français

Fédération des Francophones de Terre-Neuve et du Labrador

Festival of the Arts of Ottawa

Financial Post

La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde

Fun-en-Bulle

Gesser Entreprises Inc.

Government of Alberta - Alberta Culture

Government of British Columbia - Provincial Secretary and Government Services

Government of Canada - Auditor General of Canada

Government of Canada - Department of Communications

Government of Canada - Employment and Immigration Canada

Government of Canada - External Affairs Canada

Government of Canada - National Capital Commission

Government of Canada - Privy Council Office

Government of Canada - Public Archives Canada

Government of Canada - Public Works Canada

Government of Canada - Secretary of State

Government of Canada - Tourism Canada

Government of Canada - Treasury Board of Canada

Government of Manitoba - Department of Cultural Heritage and Recreation

Government of New Brunswick - Department of Tourism, Recreation and Heritage

Government of Newfoundland and Labrador - Department of Culture, Recreation and Youth

Government of Nova Scotia - Department of Culture, Recreation and Fitness

Government of Ontario - Department of Citizenship and Culture

Government of Prince Edward Island - Department of Community and Cultural Affairs

Government of Quebec - Ministère des Affaires culturelles

Government of Saskatchewan - Department of Culture and Recreation

Le Grand Théâtre de Québec

Great Artists Management

Groupe d'Art Al-Arz

Groupes Dérives Urbaines

Guelph Spring Festival

International Alliance of Theatrical and Stage Employees, National Arts Centre

John F. Kennedy Center for the Performing Arts

Manitoba Arts Council

Manitoba Composers Association

Manitoba Theatre Centre

National Arts Centre - Board of Trustees

National Arts Centre Orchestra

National Arts Centre Orchestra Association

The National Ballet of Canada

National Capital Opera Society

National Film Board

National Theatre School

Newfoundland and Labrador Arts Council

New Play Centre

Ontario Arts Council

Opera Lyra

L'Opéra de Montréal

Orchestre symphonique de Montréal

Orchestre symphonique de Québec

Organization of Saskatchewan Arts Council

Ottawa-Hull Film and Television Association

Ottawa Municipal Arts Centre Foundation

Prairie Theatre Exchange

Regional Municipality of Ottawa-Carleton Advisory Committee on the Arts

Resource Centre for the Arts

Royal Alexandra Theatre

Royal Winnipeg Ballet

St. Lawrence Centre for the Arts

Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation

Saskatchewan Arts Board

Shaw Festival

Société de musique contemporaine du Québec

SPECTRUM

Stratford Festival Theatre

Symphonia Nova Scotia

Task Force on Broadcasting Policy

Task Force on Funding of the Arts

Task Force on National Museums

Telefilm Canada

Théâtre Cabano

Théâtre d'la Corvée

Théâtre de l'Ile

Théâtre de la 16ième

Théâtre du p'tit bonheur

Théâtre du Rideau vert

Théâtre Lyrique de Hull

Theatre New Brunswick

Théâtre Populaire d'Acadie

Toronto Arts Council

Toronto Dance Theatre

Toronto Free Theatre

Toronto Symphony Orchestra

University of Ottawa - Department of Music

University of Toronto - Faculty of Music

Vancouver Playhouse

We apologize in advance for the inadvertent omission of any persons or organizations with whom we consulted.

Some persons and organizations were kind enough to send a written statement of their views but time and circumstances did not allow us to consult them directly. These are listed in Appendix IV: Briefs Received.

APPENDIX IV

BRIEFS RECEIVED

Algonquin College of Applied Arts and Technology

Allers, Franz

Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists

Almonte and District Arts Council

Ann Summers International

Anna Wyman Dance Theatre

Association of Canadian Orchestras

Association for Canadian Theatre History

Association canadienne-française de l'Ontario, Conseil régional Ottawa-Carleton

Association for Native Development in the Performing and Visual Arts

Bernardi, Mario

Blyth Festival

Boîte à Popicos

Book and Periodical Development Council

Brockville Concert Association

Brott, Alexander

Burke, Chris

Canadian Association of Artists Managers

Canadian Association of Professional Dance Organizations

Canadian Authors Association

Canadian Music Centre

Canadian Music Council

Canadian Opera Company

Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

Cantata Singers of Ottawa

Carleton University - Department of English

Carleton University - Department of Music

Carousel Theatre Company and School on Granville Island

Cassidy, Michael

Centre Culturel Franco-Manitobain

Les Chansonniers

City of Hull

City of Regina

Comissiona, Sergiu

Composers, Authors and Publishers Association of Canada Ltd.

The Conference Board of Canada

Corey, Gerald E.

Council for the Arts in Ottawa

The Council for Business and the Arts in Canada

Da Costa, Frank

Deep River Instrumental Music Association

de Fayer, Tom L.

Doner, Eileen E.

Duschenes, Mario

Dyck, Anne C.

Espace Musique

La Fédération culturelle des Canadiens-français

Feldbrill, Victor

Fellegi, Ivan P.

Flewwelling, F. Morris

La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde

Frager, Malcolm

Freiman, Lawrence

Gananoque Concert Association Inc.

Gazsi, Sylvia

Gesser, Samuel

Gigeroff, Alex K.

Gingold, Josef

Globe Theatre

The Gloucester Songsters

Government of Canada - External Affairs Canada

Government of Canada - National Capital Commission

Government of Canada - National Library of Canada

Government of Canada - Public Archives Canada

Government of Canada - Tourism Canada

Government of New Brunswick - Department of Tourism, Recreation and Heritage

Government of Newfoundland and Labrador - Department of Culture, Recreation and Youth

Government of Nova Scotia - Department of Culture, Recreation and Fitness

Le Grand Théâtre de Québec

Gray, Mrs. Catherine E.

Groupes Dérives Urbaines

Guelph Spring Festival

Haendel, Ida

Harmelodic Music Club

Herzberg, Gerhard

Hounsell, Edward J.

Johnston, Gordon

Judith Marcuse Dance Projects Society

Kirkwood, David

Kuerti, Anton

Kunzel, Erich

Lemire, Louis

Macdonald, Brian

Maison Théâtre

Mansouri, Lotfi

Marcellus, Robert

McDonald, Lynn

McGill Chamber Orchestra

McGill University - Faculty of Management

Menuhin, Yehudi

Mercier, François

Michael Utgaard Artist Management

Moody, Matt

Münchinger, Karl

Namer, Dina Michelson

National Arts Centre

National Ballet of Canada

National Capital Opera Society

National Capital Wind Academy

The Nepean School of Music

The Nepean Symphony Orchestra

Ohlsson, Garrick

Ontario Registered Music Teachers' Association

Open Score

Opera America

Opera Lyra

L'Opéra de Montréal

Orchestra of the National Arts Centre

Orchestre symphonique de Québec

Organization of Saskatchewan Arts Councils

Ottawa Choral Society

Ottawa-Hull District Federation of Musicians

Ottawa-Hull Film and Television Association

Ottawa Independent Writers

Ottawa Jazz Festival

Ottawa Little Theatre

Ottawa Music Club

Ottawa Music Festival Association

Ottawa Symphony Orchestra

Parker, Jon Kimura

Performing Rights Organization of Canada Ltd.

Playwrights Union of Canada

Prairie Theatre Exchange

Preschool Music Academy, Ottawa

Pressler, Menahem

Professional Association of Canadian Theatres

Prystawski, Walter

Queen's University

Quinte Arts Council

Redivo, Selwyn

Regional Municipality of Ottawa-Carleton

Rilling, Helmuth

Robert Anderson Associates Ltd.

Ross, Barbara L.

The Royal Canadian College of Organists

Royal Winnipeg Ballet

SAW Gallery

Schabas, Ezra

Schafer, R. Murray

Sharp, Mitchell

Shaw Festival

Smith, Dorothy C.

The Social Theatre

Les Sortilèges

Starker, Janos

Steele, G.G.E.

Stern, Isaac

Talbot Theatre

Théâtre-Action

Le Théâtre du Nouvel-Ontario Inc.

Théâtre du p'tit bonheur

Théâtre du Rideau vert

Theatre on the Move

Théâtre Populaire d'Acadie

Toronto Arts Council

Toronto Dance Theatre

Toronto Free Theatre

Tree Theatre Co.

Turner, J. Barry

University of Ottawa - Department of Music

University of Ottawa - Rector and Chancellor

University of Toronto - Faculty of Music

Vancouver Chamber Choir

Vancouver Youth Symphony Orchestra

VKD International Artists

Volpé, Elizabeth

Waddell Solomon Associates

Waid, W.C.

Wearing, Joseph

Wiens, Edith

Wright, Maurice W.

APPENDIX V

B I B L I O G R A P H Y

RESEARCH PAPERS

The Coopers & Lybrand Consulting Group
Organization Review of the National Arts Centre, Final Report and Recommendations, Montreal, July 1986.

Robert Décary
The National Arts Centre: An History of the Events Leading to Its Creation, Noël, Décary, Aubry & Associates, Hull, May 1986.

Robert Décary
Regional Representation on the [National Arts Centre] Board, Noël, Décary, Aubry & Associates, Hull, June 1986.

Hab-Com Limited
The NAC and the Performing Arts in the National Capital Region, Ottawa, May 1986.

Noël, Décary, Aubry & Associates
Opinion Relative to the Use of the National Arts Centre by Other Groups, Noël, Décary, Aubry & Associates, Hull, May 1986.

Noël, Décary, Aubry & Associates
Opinion with Respect to the Lease of the National Arts Centre Corporation, Noël, Décary, Aubry & Associates, Hull, May 1986.

John Peter Lee Roberts
The Electronic Media Role of the National Arts Centre, Ottawa, March-April 1986.

SELECTED REFERENCE DOCUMENTS

Applebaum, Louis
A Proposal for the Musical Development of the Capital Region, Canadian Centre for the Performing Arts, Ottawa, 1965.

Association nationale des Théâtres francophones hors Québec
La situation des théâtres professionnels francophones hors Québec et l'aide financière des agences fédérales, l'Association, [Ottawa], 1985.

Brousseau, Richard
Formation des membres de conseils d'administration d'organismes culturels, Programme-cadre, Ministère des Affaires culturelles, Ecole nationale d'administration publique, Québec, 1985.

Bureau of Management Consulting
Organization Study of the National Arts Centre, Department of Supply and Services, Ottawa, 1974.

Cripton, John
Report on the First Seven Years 1973-1980, Touring Office of the Canada Council, Ottawa, 1981.

Dominion Consultant Associates Limited
A National Centre for the Performing Arts: A Study Prepared for the National Capital Arts Alliance, in association with Urwick, Currie Limited, Management Consultants (Planning and Research), Nicholas Fodor & Associates Limited, Consulting Engineers (Research and Engineering), Gratien Gélinas, Ettore Mazzoleni, Robert Whitehead (Consultants on Performing Arts), Antonio Tremblay (Ottawa Research - Cultural Activities), National Capital Arts Alliance, Ottawa, 1963.

Federal Cultural Policy Review Committee
Report of the Federal Cultural Policy Review Committee, Department of Communications, Information Services, Ottawa, 1982. Committee co-chairmen were Louis Applebaum and Jacques Hébert.

Fortier, André
Rapport du Comité de travail...salle de spectacles à Hull, Conseil municipal de la ville de Hull, Hull, 1985.

Goldschmidt, Nicholas
"Festival Canada: A Report Prepared for the Secretary of State Department," Ottawa, 1975. Unpublished.

Haber, David
"A Proposal to the Canada Council and the National Arts Centre Regarding the Creation of a National Booking Office," Ottawa, 1971. Unpublished.

Hindley, Henry
"The Constitutions and Structures of the Federal Cultural Agencies," Ottawa, 1981. Unpublished report to the Federal Cultural Policy Review Committee.

Hodgetts, J.E.
"Monograph X, Accountability: The Issue of Special Status for Cultural Organizations," Ottawa, [1980]. Unpublished paper submitted to the Department of Communications.

National Arts Centre
A Climate for Creativity, including Supplementary Financial Analyses, NAC, Ottawa, 1981. Brief to the Federal Cultural Policy Review Committee.

National Arts Centre
Canadian Performing Arts Groups and Works Presented at the National Arts Centre, NAC, Ottawa, 1982. Prepared for Conference of Ministers Responsible for Cultural and Historical Resources, Regina, 4 May, 1982.

National Arts Centre
The National Arts Centre and the Community 1984: A Report to the Advisory Committee on the Arts, Regional Municipality of Ottawa-Carleton, NAC, Ottawa, 1985.

Ontario Ministry of Industry and Tourism
National Arts Centre Survey: Festival Canada 1974, Tourism Research Branch, Toronto, 1975.

Ottawa Arts Centre Foundation
Arts Court for Ottawa: Feasibility Report on a Centre for the Visual, Literary and Performing Arts in Ottawa-Carleton, The Foundation, Ottawa, 1986.

Southam, G. Hamilton
"Proposal for a Canadian Centre for the Performing Arts," Ottawa, 1964. Unpublished memorandum for the Secretary of State.

Task Force on Program Review
Culture and Communications, A Study Team Report to the Task Force on Program Review, Ottawa, 1985. Unnumbered volume of Economic Growth.

APPENDIX VI

B I O G R A P H I C A L N O T E S

Tom Hendry - Chairman

Policy Director for the Toronto Arts Council, arts and culture consultant, playwright, and author of "Cultural Capital," a 1985 report on the artistic resources of Toronto, Mr. Hendry was trained as a chartered accountant and is a co-founder of the Toronto Free Theatre, the Manitoba Theatre Centre, and the Banff Centre Playwriting Department. He has acted as Literary Manager of the Stratford Festival and was recently appointed Barker Fairley Distinguished Visitor in Canadian Culture at University College, University of Toronto.

Nini Baird

Director, Outreach Programs, for the Emily Carr College of Art and Design in Vancouver and chairperson of Vancouver's Special Council Committee on the Arts, Ms. Baird was formerly with Simon Fraser University as Director, Centre for Communications and the Arts. She is immediate Past President of the Vancouver Chamber Choir and a former member of the Canada Council.

Gilles Potvin

Special consultant, recorded programs, for Radio Canada International and former music critic for the Montreal daily Le Devoir, Gilles Potvin was a co-editor of the Encyclopedia of Music in Canada and has contributed articles on music to several publications and periodicals. He is a member of the Order of Canada and of the Royal Society of Canada.

APPENDIX VII

S T A F F

Secretary to the Task Force

René Lemieux

Communications Adviser

Paul Robin

Researcher

Joan Bowden

Editorial Consultant

Rita Davies

Editors

Louise Beaulne
Barbara Czarnecki
Andrée Mennie

Translation

Les Traductions Tessier S.C.C.

Administrator

Céline Blais

Word processors

Guy Renaud
Gisèle St-Amand

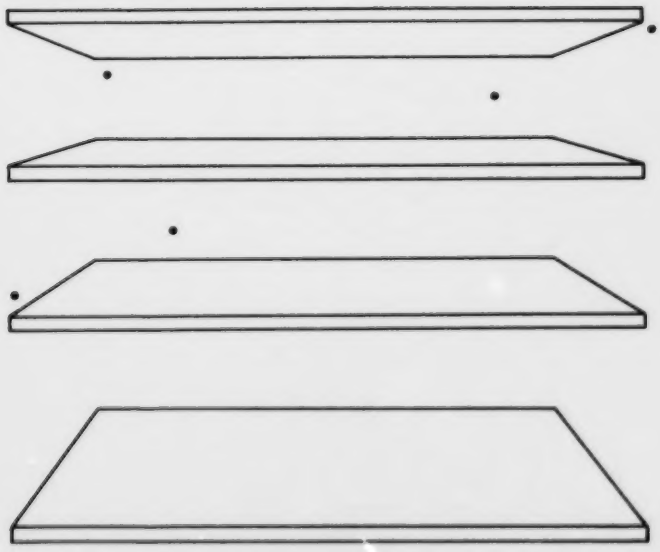
Clerk

Janet Murray

In addition to the services of the above staff, the Task Force received and wishes to acknowledge with gratitude the invaluable assistance of several staff members of the Department of Communications, notably those in Finance, Mailroom, Personnel, and Administrative Services. Their expertise and cooperation greatly facilitated our work.

FAVORISER L'ACCESSIBILITÉ

Rapport du Groupe de travail sur le Centre national des Arts



Gouvernement du Canada
Government of Canada
Canada

No de Cat. Co22-69/1986
© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1986
ISBN 0-662-54635-0

Government of Canada / Gouvernement du Canada

Task Force on National Arts Centre / Groupe de travail sur le Centre national des arts

Le 10 septembre 1986

L'honorable Flora MacDonald
Ministre des Communications
Ottawa (Ontario)

Madame,

Nous les soussignés, membres du Groupe de travail créé le 28 janvier 1986 pour examiner le rôle et le mandat du Centre national des Arts, avons l'honneur de vous remettre notre rapport.

Tom Hendry.

Thomas B. Hendry
Président

Nini Baird
Membre

Gilles Potvin, C.M., S.R.C.
Membre

Canada

300 Slater
Ottawa, Ontario K1A 0C8
(613-000-0000)

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Préface	vii
Introduction	1
Principales recommandations	5
Une richesse à partager	11
1. Accessibilité	
Tournées traditionnelles - productions sur scène	13
Tournées électroniques - la production enregistrée	17
Recommandations 1 à 16	21
	25
2. Production et présentation artistiques	
Musique	27
Recommandations 17 à 24	29
	35
Théâtre	
Recommandations 25 à 33	37
	43
Danse	
Recommandations 34 à 37	45
	48
Variétés	
Recommandations 38 et 39	49
	49
Film, vidéo, expositions et archives	
Recommandations 40 à 43	51
	54
Arts d'interprétation pour la jeunesse	
Recommandation 44	56
	58
Projets	
Recommandations 45 à 52	59
	66
Du concept au concret	69
3. Administration et direction	
Administration	71
Direction	71
Recommandations 53 à 66	76
	79

4. Services de soutien 83
Marketing 83
Recommandations 67 à 79 85

Soutien à la programmation 88
Recommandations 80 et 81 88

Ressources humaines 89
Recommandation 82 89

Finances et comptabilité 90
Recommandations 83 à 93 92

Gestion des installations 94
Recommandations 94 à 97 96

Gestion des salles 97
Recommandation 98 97

Services auxiliaires 98
Recommandations 99 à 103 98

Vers l'avenir 101

5. Plan d'action 103
Mesures recommandées au ministre des Communications 103
Mesures recommandées au Centre 104
Modes d'action 107
Résumé 108

Annexes 111

I. Mesures législatives : Modifications recommandées; texte de la Loi sur le Centre national des Arts 113

II. Besoins financiers 120

III. Consultations 121

IV. Mémoires 129

V. Bibliographie : Documents de recherche et documents de référence choisis 133

VI. Notes biographiques 137

VII. Personnel 138

PRÉFACE

Le Groupe de travail était formé de Nini Baird de Vancouver, administratrice dans le domaine des arts, Gilles Potvin de Montréal, critique et conseiller musical, et Tom Hendry de Toronto, écrivain, qui en a assumé la présidence. Un quatrième membre, Robert Décary, n'a pu participer que pendant les semaines cruciales de planification qui ont suivi notre nomination le 28 janvier 1986.

L'honorable Marcel Masse, ministre des Communications, a confié le mandat suivant au Groupe de travail : "passer en revue le rôle du Centre national des Arts (CNA) et à cette fin :

"1. il entreprendra une étude détaillée du mandat, du financement et des opérations du CNA, y compris les principes qui les sous-tendent;

"2. il proposera les modifications qu'il jugera bon d'apporter au mandat, aux opérations et au financement du CNA;

"3. il passera en revue les relations qui existent entre le CNA, les villes d'Ottawa et de Hull, les ministères et organismes du gouvernement fédéral (y compris la Commission de la capitale nationale), ceux des gouvernements provinciaux, et le secteur privé;

"4. il proposera, s'il y a lieu, de nouvelles avenues pour cultiver ces rapports et peut-être pour en établir de nouveaux, de nature à aider le CNA à s'acquitter de son mandat avec plus d'efficacité.

"Le Groupe de travail entreprendra cet examen après avoir consulté le Conseil d'administration du CNA, le Directeur général et d'autres employés du Centre, les représentants des administrations fédérale, provinciales et municipales, les organismes culturels fédéraux et provinciaux, ainsi que les membres de la collectivité culturelle canadienne et internationale; les membres pourront aussi consulter d'autres personnes ou organismes au besoin."

Ce mandat a amené le Groupe de travail à s'intéresser à plusieurs domaines. Nous avons sollicité, reçu, étudié, analysé et évalué des mémoires et autres exposés de particuliers, d'organismes artistiques et d'organismes gouvernementaux à tous les niveaux. Des rencontres ont eu lieu dans chacune des dix provinces et chacun des territoires pour

recueillir les vues de tous sur la perception et l'appréciation de l'oeuvre du Centre. En outre, nous avons rencontré des représentants de tous les gouvernements provinciaux et de nombreuses municipalités afin de mieux évaluer leur compréhension, leurs conseils et leurs attentes quant au Centre et à ses opérations.

Nous avons eu des entrevues approfondies avec les membres actuels et passés du Conseil d'administration du Centre et son personnel professionnel, responsables de l'exécution du mandat que détient le Centre en vertu de la Loi sur le Centre national des Arts, "de diriger et maintenir le Centre, de développer les arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale et d'aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada".

Nous avons retenu les services d'experts-conseils qui nous ont fourni de l'information et des avis dans des domaines spécialisés ou lorsque les contraintes de temps ne nous ont pas permis de procéder nous-mêmes à un examen rigoureux. Nous avons notamment fait appel au Groupe conseil Coopers & Lybrand, à John Peter Lee Roberts, à Hab-Com Limited et à la firme Noël, Décary, Aubry et Associés.

Nous avons examiné tous les renseignements obtenus de ces sources, tiré des conclusions, formulé nos recommandations après avoir procédé à une étude organique de tout le processus. Nous avons ensuite consigné nos vues et exposé nos justifications de la façon la plus concise possible. Il en est résulté le présent Rapport. Nous avons voulu tirer des leçons du passé, bien sûr, mais notre préoccupation première, c'est l'avenir.

Nous n'aurions pas pu accomplir notre tâche sans le dévouement et les connaissances d'un personnel rassemblé par notre indispensable secrétaire, René Lemieux, et sans la gentillesse, la collaboration, la franchise et le désir de participation de centaines de personnes avec lesquelles nous avons communiqué. Nous les remercions toutes.

Le Rapport serait incomplet sans qu'un hommage soit rendu à feu Fred Lebensold, l'architecte qui a donné au Centre sa structure physique tout à fait unique, et à G. Hamilton Southam, le visionnaire qui lui a donné une âme.

INTRODUCTION

"L'avenir du Centre repose sur les tournées et la télévision."
G. Hamilton Southam, 1977

Le Canada a besoin d'un centre national des arts d'interprétation. Un Centre revitalisé, mettant l'accent sur une richesse à partager, a un rôle important à jouer comme présentateur et diffuseur des arts d'interprétation canadiens.

Notre Groupe de travail est convaincu de la validité du principe fondamental de l'existence même du Centre national des Arts. Et ce, grâce aux consultations, aux discussions et aux audiences publiques tenues dans les dix provinces et les deux territoires et aux mémoires d'intervenants de toutes les régions du pays, voire de l'étranger. Les circonstances changent, les réactions qu'elles provoquent aussi, mais le besoin d'un instrument canadien éminent de réalisation, de reconnaissance et de diffusion des arts d'interprétation est aussi impérieux aujourd'hui qu'il l'était en 1967 lorsque le Parlement a créé le Centre.

Dans toutes les régions du pays, la perception est que le Centre a réagi aux problèmes nés de l'augmentation des coûts et du caractère relativement statique des recettes en réduisant progressivement les activités liées à son mandat national afin de maintenir son mandat régional intègre. Une autre importante perception, c'est que le Centre n'a pas été suffisamment sensible aux besoins de l'activité créative canadienne dans les arts d'interprétation. Le Groupe de travail abonde dans le même sens et estime que, si le Centre s'est, dans une large mesure, acquitté de sa mission dans la région de la Capitale nationale, ses succès sont loin d'être évidents ailleurs au pays. Il faut lui rappeler avec insistance qu'au plan tant national que régional, il doit soutenir avant tout la création artistique canadienne.

Le Groupe de travail considère que, pour corriger les déséquilibres qui alimentent ces perceptions, le Centre doit réviser son ordre de priorités de manière à rétablir un juste équilibre entre ses activités régionales et nationales. Le Rapport présente les renseignements que nous avons recueillis, les conclusions que nous en avons tirées, et les recommandations que nous avons formulées en vue d'une amélioration à cet égard.

Nous y exprimons l'avis que, dans les domaines où nous avons observé des redondances, du double emploi ou de l'inefficacité, le Centre doit diminuer ses dépenses afin de réaliser des économies:

jusqu'à concurrence d'un million de dollars dans l'administration et les services connexes, et de 1,5 million de dollars dans la production théâtrale et les services connexes. Ces économies ne seront pas immédiates. Mais, moyennant planification et détermination, elles surviendront à temps pour contribuer à une saine expansion du Centre et lui permettre de s'acquitter avec équité et autorité de ses responsabilités nationales et régionales.

Nous croyons que le Centre pourra y arriver en reprenant le rôle de chef de file dans les tournées traditionnelles des arts d'interprétation, en assumant un rôle de pionnier dans les tournées électroniques, et en comptant sur le rétablissement du Festival d'été sous les auspices du secteur privé pour combler la lacune la plus importante de sa programmation. Pour cela, le Centre devra raffermir sa gestion et restructurer et élargir son Conseil d'administration.

Nos 103 recommandations sont autant de voies et moyens d'application de la stratégie que nous proposons. Chacune est étayée d'une explication dans le texte. Nos 21 recommandations principales touchent sept importants secteurs: la sensibilisation du public au Centre et aux arts d'interprétation (recommandations 1 et 2); les tournées traditionnelles des arts d'interprétation au Canada (3); les tournées électroniques des arts d'interprétation au Canada (4 à 6); la programmation des arts d'interprétation (7 à 11); une plus grande accessibilité, notamment par le rétablissement du Festival d'été (12 et 13); la réorganisation et la concentration des efforts (14 à 19); et la restructuration financière (20 et 21).

Pour relever les défis proposés dans notre Rapport, le Centre aura besoin d'un leadership digne de son vaste mandat. Il faudra axer les énergies et les ressources sur des objectifs tactiques bien définis, appuyés sur des priorités clairement établies dans le cadre d'un plan stratégique. Le Centre devra coordonner minutieusement et avec réalisme ses politiques, pratiques et interventions afin d'éviter le gaspillage et le dédoublement des efforts, et il devra s'orienter résolument vers l'avenir.

Nos recommandations touchant les dépenses sont de deux ordres: questions d'intendance et accomplissement du mandat national. Presque toutes les affectations spéciales que nous recommandons (12,7 millions de dollars en tout) représentent des fonds qu'il faudra débourser de toute façon, mais qu'il serait extrêmement avantageux d'engager d'ici deux ans. La quasi-totalité des 7,4 millions de dollars que nous recommandons d'ajouter au financement annuel est destinée à apporter de nouveaux avantages aux auditoires canadiens et aux interprètes dans tous les coins du pays. Nous ne proposons pas d'augmenter la base d'exploitation actuelle du Centre; même le coût net du nouveau Festival d'été n'ajouterait rien à cette base d'exploitation. Voir aussi l'Annexe II : Besoins financiers.

Afin de déclencher la revitalisation de cet organisme absolument indispensable, et d'en marquer clairement l'importance pour notre pays, nous recommandons que le Centre s'appelle désormais le **Centre des arts du Canada**. Quant à l'Orchestre, dont nous souhaitons vivement le maintien, nous recommandons de le renommer **Orchestre Canada**, appellation mieux adaptée à son statut et à l'ensemble de sa clientèle.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

1. Le Centre national des Arts devrait être renommé Centre des arts du Canada et l'Orchestre du Centre national des Arts, Orchestre Canada.

2. Le Centre devrait mettre au point des politiques, des stratégies et des programmes qui lui permettront de se donner une identité aux yeux des Canadiens. Le Centre devrait s'appliquer, par une campagne de publicité et de marketing, à mieux faire connaître les arts d'interprétation aux Canadiens.

3. Le ministre des Communications devrait prendre des mesures pour l'élaboration d'une stratégie d'ensemble en matière de tournées traditionnelles. Une fois cette stratégie acceptée, il est recommandé de regrouper et transférer au Centre les responsabilités de l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada et celles de la composante arts d'interprétation de la Direction générale des affaires culturelles et de l'information du ministère des Affaires extérieures. Des crédits supplémentaires de 3 millions de dollars, soit 1 million de dollars pour les tournées à l'étranger et 2 millions pour les tournées au Canada, sont recommandés à cette fin.

4. Le Centre devrait créer un programme de tournées électroniques sous la forme d'un projet pilote d'une durée de trois ans et devrait recevoir à cette fin des crédits supplémentaires annuels d'environ 2 millions de dollars.

5. Le Centre devrait créer un Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation et devrait recevoir à cette fin des crédits supplémentaires annuels d'environ 500 000 $.

6. Le Centre devrait étudier la possibilité de créer un Répertoire des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens et, à la lumière des résultats de cette étude, recevoir des crédits supplémentaires spéciaux de l'ordre de 2 millions de dollars en vue de l'acquisition des droits de productions enregistrées. Le Centre devrait également examiner la possibilité d'instituer dans ce contexte un programme de paiement pour utilisation publique.

7. L'Orchestre devrait conserver son effectif actuel, continuer d'être un ensemble attitré du Centre et reprendre sa mission de promoteur et de défenseur actif de la musique canadienne. L'Orchestre devrait: (a) rétablir et étendre son ancien programme de commandes

d'oeuvres; (b) créer un programme de compositeurs attitrés; (c) établir un programme permanent d'apprentissage à plein temps du métier de chef d'orchestre, ainsi qu'une série d'ateliers intensifs de formation à la direction d'orchestre; (d) prévoir une proportion appréciable d'oeuvres canadiennes sur la scène du Centre et en tournée; (e) appliquer activement une politique d'enregistrement qui accorde une place importante à la musique canadienne; et (f) permettre à plus de solistes et de chefs d'orchestre canadiens de se produire comme artistes invités. De plus, le Centre devrait, avec la collaboration de compagnies canadiennes, entreprendre de rétablir l'opéra, l'opérette et la comédie musicale dans sa programmation régulière d'hiver, de préférence dès la saison 1987-1988.

8. Dans le secteur du théâtre, le Centre devrait adopter une politique prévoyant que l'activité théâtrale se limiterait à la présentation et à la coproduction, politique devant être appliquée intégralement au plus tard le 1er septembre 1987. Il devrait en découler des économies de 1,25 million de dollars en frais directs de production et de 250 000 $ en frais généraux. Le département de Théâtre devrait s'adjoindre un comité consultatif des coproductions formé de directeurs artistiques et être également conseillé par deux dramaturges attitrés, l'un francophone et l'autre anglophone. Le Centre devrait favoriser le développement de nouvelles oeuvres canadiennes par des coproductions, des présentations et des productions en atelier; le tiers de l'ensemble de la programmation théâtrale, au minimum, devrait être de provenance canadienne.

9. Le Centre devrait maintenir sa politique de mise en valeur dans le secteur de la danse. Il devrait améliorer une situation déjà intéressante en ce qui concerne le contenu canadien en: (a) accordant des commandes à des compagnies de danse canadiennes; (b) prévoyant des compagnies de danse canadiennes attitrées; (c) établissant un programme de chorégraphes attitrés; (d) s'engageant dans des coproductions; et (e) augmentant le nombre de présentations de petites compagnies de danse et de danseurs solistes canadiens.

10. Au moins un tiers de la programmation du département des Variétés devrait être francophone, peu importe la provenance, et au moins un tiers devrait être de provenance canadienne.

11. Le Centre devrait effectuer une étude et dresser des plans en vue de multiplier les activités destinées à la jeunesse et présenter une proposition au ministre des Communications à ce sujet d'ici un an.

12. Le Festival d'été annuel devrait être rétabli au plus tard en 1988. Il devrait être réalisé conjointement par le Centre et un organisme

privé à but non lucratif qui accepterait de planifier, d'organiser et de coordonner toute la programmation; il devrait prévoir un nombre important de spectacles destinés aux familles et à la jeunesse.

13. Un budget de services à la collectivité devrait permettre de fournir une certaine aide aux groupes d'arts d'interprétation en ce qui concerne les frais de location de salles et de rémunération de l'équipe technique.

14. La Loi sur le Centre national des Arts devrait être modifiée de manière à supprimer les postes de membres d'office du Conseil d'administration, porter la composition du Conseil à 21 membres, permettre la nomination du directeur général par le gouverneur en conseil et renommer le Centre.

15. Le Centre devrait être réorganisé et on devrait créer un nouveau poste de directeur général adjoint responsable de la programmation, des tournées traditionnelles et électroniques et du soutien de la programmation. Un organigramme de fonctionnement est présenté à la page 9.

16. La direction et les divers départements du Centre devraient concevoir et formuler des énoncés de mission indiquant d'une manière claire, convaincante et complète l'orientation adoptée par le Centre; ces énoncés devraient être examinés et approuvés par le Conseil.

17. Un programme de rationalisation des activités devrait être entrepris en vue de réduire les effectifs et les services inutiles ou faisant double emploi et de donner plus de souplesse aux gestionnaires en matière de répartition des tâches. La réduction qui s'ensuivrait serait de l'ordre d'un million de dollars des frais annuels d'exploitation.

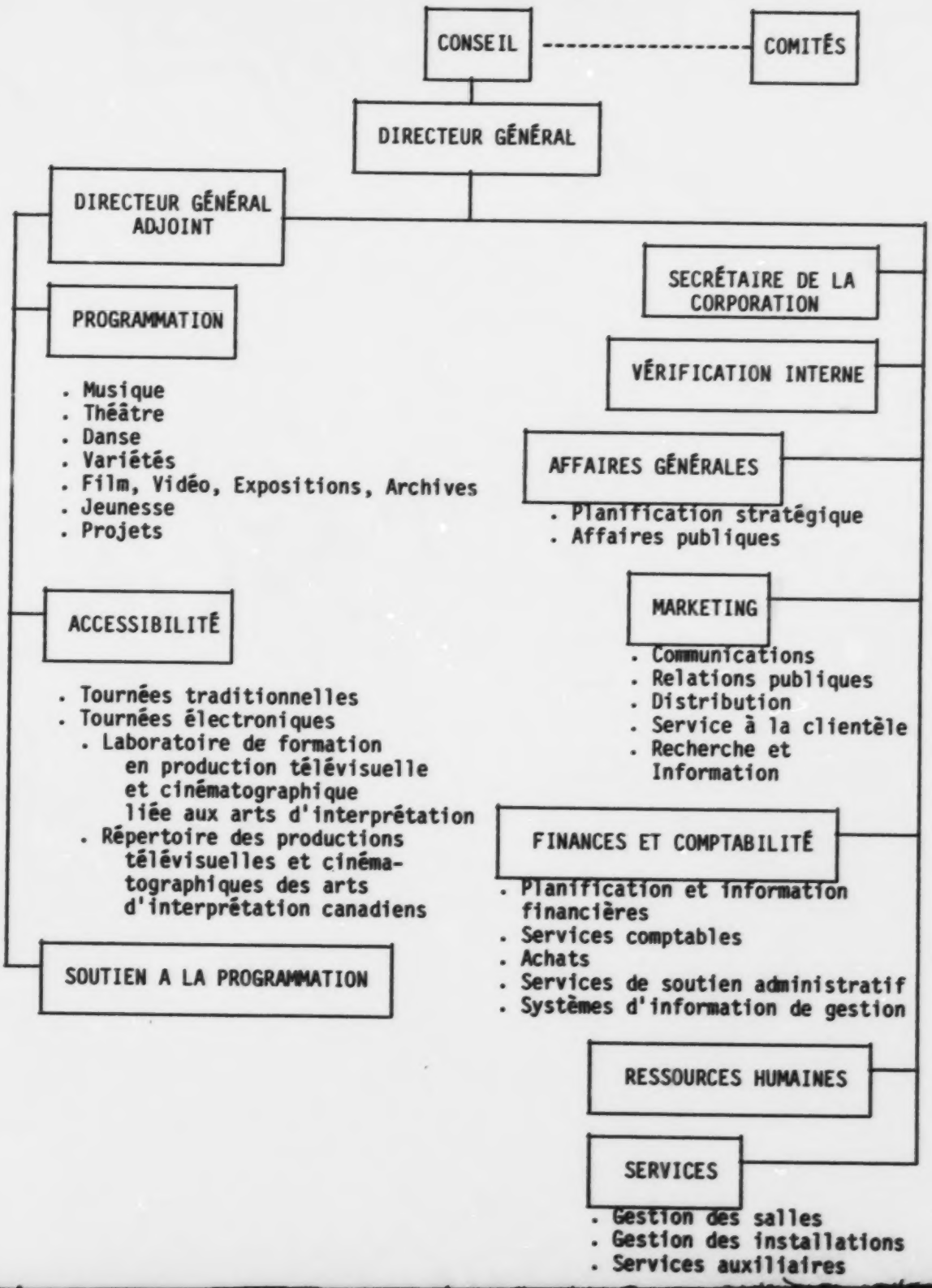
18. On devrait établir un service de marketing centralisé.

19. Le Centre devrait mettre en oeuvre une politique de répartition des frais généraux (méthode du prix de revient complet); les résultats financiers de tous les services auxiliaires devraient être calculés en fonction d'une répartition intégrale des coûts. Tous les services auxiliaires devraient fournir au Centre un revenu net. Ce revenu devrait excéder les économies que pourrait entraîner l'utilisation des locaux à d'autres fins, dépasser les recettes qui résulteraient de la location des locaux à un exploitant commercial ou de la gestion du service par un entrepreneur indépendant. En outre, les résultats financiers devraient être comparables aux résultats obtenus par l'exploitation de services semblables dans le secteur privé.

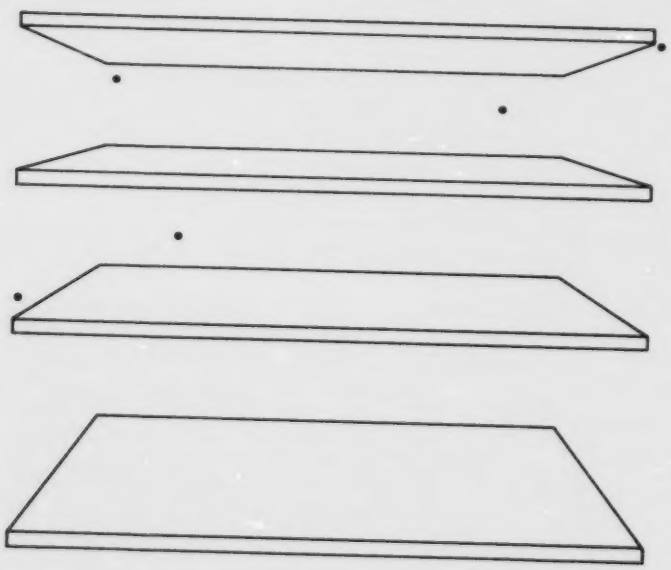
20. Le Centre devrait recevoir une subvention spéciale d'environ 4,4 millions de dollars en vue de l'élimination du déficit de son fonds de roulement et une affectation spéciale d'environ 6,3 millions de dollars afin de lui permettre de combler l'écart entre l'année financière du gouvernement et l'année de programmation du Centre; ces crédits devraient être attribués sur une période de deux ans.

21. La propriété de l'immeuble principal (terrain, bâtiment et agencement) devrait être transférée au Centre. Il faudrait alors prévoir la constitution d'une réserve destinée à financer les grands travaux de réparation et attribuer au Centre les sommes supplémentaires nécessaires; ces affectations annuelles sont provisoirement estimées à 1,9 million de dollars.

ORGANIGRAMME DE FONCTIONNEMENT



UNE RICHESSE À PARTAGER



1

ACCESSIBILITÉ

INTRODUCTION

Les créateurs du Centre en 1966 voulaient en faire un instrument actif de politique culturelle capable de répondre à deux besoins fondamentaux et complémentaires: donner aux auditoires canadiens le plus large accès possible aux arts d'interprétation, et aux interprètes canadiens le plus vaste accès possible aux auditoires. En complément du Conseil des Arts du Canada, chargé de jouer un rôle d'appui souple et sensible pour l'ensemble des arts, le Centre avait pour mandat précis de participer directement au rapprochement des auditoires et des interprètes.

Le Centre pouvait s'acquitter de cette mission de participation par le truchement de spectacles présentés dans ses propres salles, de tournées au Canada et à l'étranger, d'émissions de radio et de télévision, de films et d'enregistrements. Les spectacles, étant au coeur même du mandat du Centre, devaient être ceux de compagnies et d'ensembles rattachés au Centre ou résidant ailleurs. L'accès devait être général et national, et non pas confiné aux activités d'une institution unique, surtout pas à celles du Centre même.

En 1982, le Comité d'étude de la politique culturelle fédérale a souligné l'accent ainsi mis sur l'accessibilité en invitant le Centre à poursuivre énergiquement ses objectifs premiers, c'est-à-dire faire se rencontrer les auditoires, les ensembles et les compagnies. Le Comité s'est aussi dit d'accord quant au désir exprimé par le Centre de servir de scène nationale, pour mettre les arts d'interprétation à la portée des Canadiens de façon régulière par le biais de la télévision.

Le Centre est essentiellement une affaire d'art, et plus particulièrement d'arts d'interprétation. La Loi sur le Centre national des Arts l'oblige à traduire cet engagement en organisant la représentation de spectacles auxquels artistes et auditoires participent.

En examinant les objets du Centre, tels qu'ils sont définis dans la Loi, nous avons prêté aux mots : "développer les arts

d'interprétation" la signification suivante: "créer une expérience plus vaste des arts d'interprétation; créer et intensifier sans cesse un climat d'accessibilité aux arts d'interprétation et en faveur des arts d'interprétation". Par un tel climat d'accessibilité, nous entendons un état de choses où sont systématiquement éliminés les obstacles qui empêchent les Canadiens de faire entrer dans leur vie quotidienne une expérience saine et stimulante des arts d'interprétation. Ces obstacles sont, entre autres, le coût, la simple non-disponibilité des spectacles, la distance qui sépare plusieurs Canadiens des installations de production, le manque de sensibilisation et l'attitude.

Les arts d'interprétation sont l'un des rares produits dont la valeur intrinsèque augmente, en vertu du contact avec l'auditoire. Une diffusion bien planifiée mettant les arts d'interprétation à la portée des auditoires fait tomber les obstacles de la non-disponibilité et de la distance. Mais, en soi, la diffusion ne fait rien pour résoudre les problèmes de coût, d'attitude et d'absence de sensibilisation.

L'élimination de ces trois obstacles est une tâche de tous les instants dont l'accomplissement exige l'application créative de techniques de marketing. En d'autres termes, le marketing est un instrument de base favorisant l'accessibilité. Il délimite les domaines où il y a des besoins à satisfaire, identifie les moyens d'y répondre et indique les conditions dans lesquelles pourraient se vendre des produits répondant à ces besoins. Le succès du marketing commence souvent par l'articulation d'un besoin connu mais mal exprimé.

Le Comité d'étude de la politique culturelle fédérale appuyait cette stratégie de sensibilisation en reconnaissant que le Centre a raison de vouloir devenir, au moyen de la télévision, une scène nationale pour les arts d'interprétation. Les Canadiens passent en moyenne 23,6 heures par semaine devant leur téléviseur. Lorsqu'une forme d'art fait l'objet d'une programmation régulière à la télévision, elle devient importante pour les 95% de téléspectateurs que compte notre population. Dans le domaine de la télévision et de la radio, la communauté artistique du Canada n'a pas caché son espoir que le Centre prenne l'initiative en matière de création et de maintien de l'accessibilité.

Au cours de nos consultations de par le pays, nous avons constaté que les petites localités et les localités isolées souhaitent une présence accrue des arts d'interprétation en leur milieu, que les minorités francophones hors Québec ont besoin d'un meilleur accès à la culture francophone et que les minorités anglophones du Québec et de certains coins des autres provinces ont des besoins semblables. Même dans nos grands centres de population, la gamme des arts d'interprétation est loin de toujours offrir la diversité et la stimulation qu'assurent les ensembles et les compagnies en visite.

Dans un grand nombre de localités, les enfants et les adolescents sont souvent privés de leur ration nourrissante et stimulante d'arts d'interprétation pendant les années où se forment leurs goûts et leurs habitudes de vie. Malgré l'excellent travail de l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada et des services de tournées en provinces et en régions, les résidents des petites localités et de localités isolées disent ne pas avoir accès à une programmation équilibrée, constante et régulière d'arts d'interprétation. Le problème se résume à un manque de fonds pour les tournées et à une absence d'une stratégie axée sur les besoins des auditoires.

Deux façons principales de mettre les arts d'interprétation à la portée des auditoires répondront à l'essentiel de ces besoins: la production sur scène en tournée (tournées traditionnelles) et la production enregistrée pour la télévision, la radio, les vidéocassettes, disques ou films (tournées électroniques). A l'intérieur de ces deux grandes catégories, on trouvera une diversité infinie d'expressions capables de rejoindre une diversité infinie d'auditoires.

A l'heure actuelle, il n'existe pas de stratégie globale de marketing des arts d'interprétation canadiens qui tienne compte des besoins non satisfaits, les raccroche à des produits disponibles, et coordonne la planification, le financement et l'échéancier des interventions nécessaires. Une stratégie de marketing doit aussi pouvoir répondre aux besoins domestiques, permettre de prendre pied sur les marchés étrangers et satisfaire aux exigences de la diplomatie culturelle du Canada. Encore une fois, le monde artistique s'attend à ce que le Centre dirige la formulation de cette stratégie.

Cette stratégie globale s'impose depuis longtemps. Nous croyons savoir que le gouvernement fédéral prépare une importante initiative dans le domaine du marketing des arts; en outre, nous croyons savoir que cette initiative sera peut-être définie en fonction des besoins particuliers et spécialisés du marketing des arts d'interprétation. Déjà, on a annoncé une stratégie de marketing et d'appui pour l'industrie de l'enregistrement sonore. Il semblerait qu'on s'apprête à apporter de l'aide ailleurs également.

Dans l'accomplissement de son mandat, à savoir, favoriser l'accès aux arts d'interprétation, le Centre s'est assez bien acquitté de sa mission dans la région de la Capitale nationale, mais pas complètement ailleurs. Le mandat du Centre en matière d'organisation de tournées canadiennes pour d'autres compagnies et ensembles lui a été effectivement retiré avec l'établissement de l'Office des tournées au Conseil des Arts du Canada en 1973; les tournées à l'étranger n'ont

jamais été de la compétence exclusive du Centre. En moyenne, 18 émissions de radio par an sont diffusées à partir du Centre, ce qui n'est pas assez pour s'assurer une clientèle fidèle, et elles ont trait à l'Orchestre, exclusivement. Les tournées, moins nombreuses que jadis, sont également réservées à l'Orchestre. Les compagnies qui se produisent en coproductions ne sont vues que chez elles et au Centre; les autres compagnies et ensembles se produisent au Centre dans le cadre de tournées que celui-ci n'a pas aidé à planifier ni à organiser. Les émissions de télévision et les films portant sur les productions du Centre sont, à l'exception des galas d'État, à peu près inexistantes; les enregistrements de l'Orchestre sont peu nombreux et leur distribution sporadique. Le Festival d'été, qui devrait mettre les installations et la programmation du Centre à la portée des millions de Canadiens qui visitent habituellement leur capitale nationale en juillet et en août, a été suspendu indéfiniment depuis 1983.

Le Centre national des Arts n'a pas le monopole de ces lacunes d'accès aux arts d'interprétation; celles-ci sont symptomatiques d'un déséquilibre général entre la demande et la distribution. En général, exception faite des habitants des 20 plus grandes villes au Canada, où vit plus de la moitié de notre population, les Canadiens ont relativement peu accès à des compagnies et ensembles; en outre, les résidents des petites localités et des localités isolées ne sont pas aussi bien servis qu'ils le devraient par les groupes en tournée. En général, les Canadiens entendent de moins en moins de dramatiques, de comédies et de musique sérieuse canadiennes à la radio; dans l'ensemble, les Canadiens ne voient à peu près pas d'émissions d'arts d'interprétation canadiens de substance à la télévision. La région de la Capitale nationale n'a toujours pas de festival annuel estival d'arts d'interprétation d'envergure internationale.

Le Centre a contribué, au cours de sa brève existence, à apporter un remède partiel à ces lacunes. Avec un sens renouvelé de sa mission, un mandat défini avec précision et la nomination de dirigeants inspirés, le Centre peut jouer un rôle tout à fait particulier dans tout effort d'ensemble pour changer la situation actuelle. L'accent que le Centre a mis sur les productions et le marketing, et son expérience pratique directe des arts d'interprétation devraient constituer un fondement nécessaire pour la coordination et l'animation dans ce domaine. Le Centre a un rôle particulièrement important à jouer dans le contexte des nouvelles initiatives de marketing global pour les arts et les industries culturelles. Il faut envisager ce rôle sans oublier qu'une augmentation importante des budgets consacrés aux tournées nationales et étrangères - vraisemblablement de l'ordre de 3 millions de dollars par an - se fait attendre depuis bien trop longtemps déjà. Cette augmentation permettrait aux groupes des arts d'interprétation de se prévaloir davantage des nouvelles initiatives fédérales de marketing.

TOURNÉES TRADITIONNELLES - PRODUCTIONS SUR SCÈNE

Suite aux consultations menées dans toutes les régions du pays, nous sommes convaincus que les Canadiens veulent être exposés davantage à nos arts d'interprétation. Les productions sur scène en tournée répondent, dans une large mesure, à ces besoins maintes fois exprimés. La production sur scène donnée par une compagnie ou un ensemble en visite crée une atmosphère d'excitation, suscite un sentiment de l'occasion et fait naître une dimension d'identité culturelle partagée qui est inoubliable et absolument unique, particulièrement pour les résidents des petites localités et des localités isolées. Actuellement, la demande intérieure de tournées semble dépasser l'offre.

Au niveau international, les avantages découlant d'une meilleure diffusion de nos réalisations des arts d'interprétation dans un plus grand nombre de pays avec lesquels nous entretenons de bonnes relations sont manifestes et indéniables; depuis toujours, les arts ont été d'excellents ambassadeurs. En outre, comme on l'a suggéré, le Canada devrait intensifier sa diplomatie culturelle par des tournées internationales afin d'exploiter les marchés étrangers pour tous les artistes canadiens. Peu de personnes savent que le théâtre canadien pour la jeunesse rapporte désormais bon nombre de dollars américains, grâce à sa qualité et à sa réputation. Ce théâtre s'est donné un "programme d'exportation", pratiquement sans l'aide du gouvernement fédéral. On peut se demander combien d'autres domaines des arts d'interprétation pourraient s'épanouir moyennant un intérêt et un appui officiels.

Les tournées des ensembles et des compagnies d'arts d'interprétation canadiens en sont arrivées à un point tel qu'il faut rationaliser les subventions fédérales et se donner une stratégie d'application. En l'absence d'une stratégie fédérale globale, il est à peu près impossible d'étudier efficacement le rôle que joue le Centre en matière de tournées.

Les services et circuits de tournées régionaux et provinciaux ont pris une telle ampleur qu'il faut les consulter à propos des projets de tournées interprovinciales sans quoi ces derniers déboucheront presque inévitablement sur une concurrence et un chevauchement qui nuiront à la productivité. Les activités des impresarios privés affectent celles du secteur public. Les ambitions et les projets des organismes artistiques qui recherchent la stimulation et le défi que leur apportent de nouveaux auditoires viennent ajouter une dimension de plus à une situation déjà complexe. Les mécanismes actuels de planification

et de financement touchant les tournées traditionnelles des arts d'interprétation au Canada réussissent plus ou moins à tenir compte de ces considérations. Mais ce dont ils ne tiennent pas compte, c'est le droit de tout Canadien, où qu'il soit, de jouir d'une expérience aussi vaste que possible des arts d'interprétation. A notre connaissance, il n'y a pas de politique, de planification ou de stratégie active qui s'y adresse: c'est pourtant la plus importante considération, de l'activité coûteuse, complexe et difficile qui s'appelle les tournées d'arts d'interprétation. Le mandat actuel de l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada dicte une ligne de conduite souple, qui réagit non pas aux auditoires, mais aux organismes de production.

Le Groupe d'étude sur les communications et la culture souligne dans son rapport au Groupe de travail chargé de l'examen des programmes qu'il y a lieu de consolider sous la responsabilité entière de l'Office des tournées du Conseil des Arts toutes les ressources fédérales consacrées aux tournées. Mais il ne s'attache pas aux ressources supplémentaires nécessaires pour les tournées au pays et à l'étranger. Cependant, il recommande "que soit élaborée une stratégie visant [...] la promotion et la commercialisation des arts visuels et des arts d'interprétation au Canada et à l'étranger".

Toutes les recommandations de notre Groupe de travail sont implicitement et parfois explicitement articulées en fonction de la nécessité de faire d'un Centre réorganisé et renouvelé un instrument d'accès aux arts d'interprétation pour tous les Canadiens, instrument axé sur le marketing et piloté par la demande.

Compte tenu de ces considérations, nous proposons que l'Office des tournées se voit accorder la responsabilité des tournées d'arts d'interprétation au Canada et à l'étranger et qu'il soit transféré au Centre d'ici le 1er septembre 1987. Il est logique qu'un Office des tournées piloté par la demande et axé sur le marché fasse partie d'un Centre piloté par la demande et axé sur le marché. Ce rapatriement de responsabilités permettrait de nouveau au Centre de s'acquitter du mandat que lui confère l'article 9(2)e) de sa loi.

Ce transfert de personnel et de responsabilités doit s'accompagner d'un transfert de toutes les subventions et de tous les budgets administratifs connexes des composantes d'arts d'interprétation qu'administrent à l'heure actuelle le Conseil des Arts et le ministère des Affaires extérieures; de la formation en organe autonome d'un Comité consultatif des tournées (selon la formule qui régit déjà le comité consultatif rattaché au Conseil des Arts) et qui comprendrait des représentants du Conseil et du ministère des Affaires extérieures; et d'une augmentation de 2 millions de dollars du budget de base des tournées au Canada et d'un million de dollars du budget des tournées à l'étranger. Le budget actuel pour les tournées de l'Orchestre doit être maintenu séparément; les propositions du Centre et ses demandes de

subventions pour des tournées supplémentaires devront être soumises au Comité consultatif des tournées.

Le Groupe de travail reconnaît l'importance des tournées à l'étranger pour les artistes et les organismes artistiques, du point de vue à la fois du développement et du marketing. Néanmoins, nous sommes d'accord avec la recommandation du Groupe d'étude voulant que le ministère des Affaires extérieures conserve son droit de veto sur les tournées à l'étranger qui peuvent donner lieu à des considérations de politique étrangère.

Nous recommandons instamment d'accorder les augmentations suggérées aux budgets des tournées, et d'en fixer les montants exacts par une étude attentive des besoins de tournées. Cet examen pourrait s'inscrire dans une étude d'ensemble formant la base d'une stratégie et d'une politique des tournées. L'étude constituerait une première tâche importante dans la formation du nouvel Office des tournées consolidé.

Cette étude devrait examiner et évaluer : (1) l'aide disponible; (2) la disponibilité des compagnies et des ensembles; (3) les mécanismes de liaison entre les services provinciaux, régionaux et municipaux chargés des arts et des tournées et les groupes interrégionaux de liaison comme le Comité interprovincial des directeurs culturels; (4) l'ajustement de l'offre et de la demande pour permettre de répondre aux besoins; (5) les moyens de préserver, d'étendre et d'accroître l'autonomie des décisions en tournées et de s'assurer que le processus de consultation tient toujours compte de l'avis d'experts en marketing et en tournées et d'impresarios privés; (6) la situation des ensembles attitrés du Centre; (7) la relation avec les autres tournées que parraine le Centre; (8) la relation du Centre avec les parrains; (9) les marchés d'exportation; (10) la relation du Centre avec les initiatives fédérales existantes et nouvelles en matière de marketing de la culture; (11) la relation du Centre avec le Conseil des Arts du Canada; (12) d'autres questions pertinentes.

La consolidation des ressources consacrées aux tournées pourrait, à notre avis, exercer une influence efficace auprès du ministère de l'Expansion industrielle régionale et d'autres organismes compétents afin d'activer une politique productive d'appui aux exportations culturelles. Notre rapport expose en détail comment nous percevons le rôle innovateur du Centre dans l'élaboration et le marketing stratégiques des tournées électroniques comme autre moyen d'élargir l'accès. Les possibilités que présentent les tournées électroniques en tant que complément important des tournées traditionnelles obligent à la plus étroite des collaborations entre les responsables des deux types de tournées.

Lorsqu'on aura décidé des grandes lignes des tournées traditionnelles l'on pourra plus facilement déterminer les fonctions des composantes importantes telles que le Centre.

TOURNÉES ÉLECTRONIQUES - LA PRODUCTION ENREGISTRÉE

Une nouvelle approche d'animation culturelle

La télévision, la radio, le film, le vidéo et les enregistrements sonores ont ajouté une nouvelle dimension à la relation entre l'artiste et son auditoire. Ensemble, ils constituent les tournées électroniques. Bien que les qualités particulières de la production sur scène en fassent un élément d'accès à la culture, il reste que si le seul critère était le rendement, ce sont les tournées électroniques qui seraient reconnues par tous comme instrument premier d'accessibilité aux arts d'interprétation. Par exemple, avec une clientèle de 300 000 téléspectateurs, il est possible de diffuser à la télévision un grand opéra présenté sur la scène du Centre pour moins d'un dollar par spectateur. La même production en tournée exigerait une subvention d'au moins 25 $ par spectateur présent. Bien que la production sur scène offre des avantages au niveau de l'acoustique, de l'expérience, et du caractère théâtral, la production vidéo ou filmée offre des dimensions particulières bien à elle: son caractère immédiat, une place de choix, toutes les nuances du montage créatif, l'expérience artistique allant de l'opéra le plus grandiose jusqu'au mime en solo. Grâce à la vidéocassette, les productions acquièrent un élément de souplesse. Ainsi, le spectateur peut revoir les émissions maintes et maintes fois sans frais supplémentaires. En outre, la production télévisée - peu importe sa nature ou son contenu - s'inscrit facilement dans le cadre d'expérience du Canadien moyen, qui n'inclut peut-être pas l'assistance à des productions sur scène, mais qui comprend presque invariablement le visionnement de productions à la télévision. Ce dernier point n'est pas négligeable car la présentation à la télévision, pour la plupart d'entre nous, donne une définition de notre réalité: "Si je suis à la télé, j'existe" a remplacé, fonctionnellement, le "Cogito, ergo sum". La familiarité peut engendrer l'appréciation.

Un petit nombre des productions du Centre ont été télévisées, mais depuis quelques années, en raison des compressions budgétaires de Radio Canada, il en reste très peu. Pour l'instant, on ne prévoit pas de productions télévisées pour l'année financière en cours. Si le Centre veut rendre les arts d'interprétation plus accessibles par des productions télévisées à Radio Canada et ailleurs, il doit avoir des ressources suffisantes pour couvrir, à tout le moins, les cachets versés aux artistes et aux autres intéressés; si le Centre doit obtenir le financement de Téléfilm Canada à cet égard, il doit être en mesure d'engager un budget au moins égal à l'aide réclamée. En bref, si le Centre veut participer au jeu de la télévision, il doit être en mesure d'acheter les jetons nécessaires.

Le Groupe de travail est d'avis qu'en dégageant 2 millions de dollars annuellement pour trois ans, le Centre pourrait lancer un Programme pilote de tournées électroniques qui servirait de modèle pour un programme futur élargi de tournées électroniques. Le programme pilote devrait permettre une évaluation réaliste des possibilités du marché, des sources d'approvisionnement et des sources de financement à long terme, y compris le secteur privé, et fournir des renseignements à cet égard. Étant donné que 25% des ménages canadiens regardent déjà ce type d'émissions chaque semaine sur le Public Broadcasting Service des États-Unis, il conviendrait d'explorer les perspectives afin d'intéresser des parrains institutionnels. Toutes ces questions devraient être la responsabilité d'un directeur des Tournées électroniques, dont la première tâche importante sera la formulation, au niveau de l'ensemble et au niveau des services individuels, d'une stratégie et d'une politique des tournées électroniques pour le Centre.

Toute une gamme de distribution attend les produits que fera naître le Programme des tournées électroniques: télévision, radio, location et vente d'enregistrements, bandes et cassettes pour le marché domestique. Les rendements financiers croîtront et ce service apprécié aura des dimensions gratifiantes. Si un nouveau réseau national non commercial de télévision devait voir le jour, cette seule entreprise permettra toutes les reprises que le Programme des tournées électroniques pourrait espérer réaliser. En peu de temps, le logo "le Centre présente" pourrait être l'indice familier d'émissions intéressantes. Certes, les télémissions régulières portant l'imprimatur du Centre augmenteront l'assistance au Centre des arts à Ottawa et les recettes des tournées traditionnelles que le Centre parraine ou organise. Comme complément d'un programme enrichi de tournées traditionnelles, les tournées électroniques offrent une approche efficiente et intrinsèquement valable d'animation culturelle.

Le laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation

Les tournées électroniques n'auront du succès que dans la mesure où le Canada réussira, comme d'autres pays l'ont fait, à utiliser les productions sur scène comme sujet de télémissions et de films. Cette démarche a été abondamment démontrée ailleurs. La Scala prévoit en tirer jusqu'à 2 millions de dollars US cette année; Covent Garden, qui voyait ses auditoires s'effriter, n'arrive plus à satisfaire la demande de billets depuis qu'elle a commencé à téléviser ses productions; "Live from the Met" et "Live from Kennedy Center" sont des succès commerciaux ici même, en Amérique du Nord. Malgré ces réalisations, où l'on fait appel à l'utilisation créative des caméras et du matériel sonore des plus modernes, de nombreux producteurs prestigieux de films et de

télémissions au Canada estiment que l'adaptation coûteuse en studio est la seule façon satisfaisante de faire passer les spectacles de la scène à l'écran.

Le Canada a besoin d'installations pour la formation en production, qui mettront à la portée des artistes canadiens de la vidéo et du film des experts dans l'adaptation à l'écran de productions sur scène. (Dans la région de la Capitale nationale, le Collège Algonquin et l'Institut canadien du film, qui ont organisé conjointement l'Institut d'été pour le film et la télévision d'Ottawa, ont déjà ainsi manifesté le désir d'explorer ce processus.)

L'Office national du film a proposé de fonder un Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation. Sous l'égide de l'Institut national des arts de l'écran, ce laboratoire serait rattaché au Centre et fonctionnerait, comme le Laboratoire d'art dramatique (le Drama Lab) d'Edmonton, en association avec l'ONF, Radio Canada, et d'autres organismes appropriés. L'ONF estime que le laboratoire devrait travailler en étroite collaboration avec des organismes connexes, de manière que le programme puisse s'appuyer, en partie, sur les fonds, les connaissances et les activités existants. Ainsi, de nouvelles ressources seraient mises à la disposition de la collectivité indépendante du cinéma et de la vidéo dans l'ensemble du Canada, lui permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour donner aux Canadiens l'accès aux arts qui leur est présentement fermé et pour créer un répertoire de produits pour un marché international existant et croissant.

Une nouvelle affectation annuelle de 500 000 $ - doublée par les organismes coopérants et qui passerait par le Programme des tournées électroniques - permettrait au laboratoire de faire le travail débouchant sur la production régulière d'une série commercialement et culturellement viable, "Le Centre présente", de présentations vidéo et cinématographiques. Il faut donner suite immédiatement à la proposition de l'ONF de manière à ne pas perdre d'autres occasions.

Répertoire des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens

Le Programme des tournées électroniques devrait mener, en collaboration avec les Archives nationales du film, de la télévision et de l'enregistrement sonore des Archives publiques du Canada, une étude de faisabilité sur les coûts et les avantages d'un répertoire de productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens. Cette étude donnerait une estimation du coût de la "réactivation" de productions présentement inutilisables parce qu'on n'a pas obtenu, au moment de leur production initiale, les

droits d'utilisation répétée multiple. Des négociations permettraient d'obtenir ces droits aux fins d'un répertoire décentralisé, appelé le Répertoire des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens. L'accès à ce répertoire national se ferait par le truchement du système informatisé FORMAT de l'Office national du film. L'étude devrait examiner la possibilité d'établir, de concert avec l'Office national du film, un centre audio-visuel intégré offrant des services de consultation, de location, de distribution et de visionnement ainsi qu'un accès au réseau FORMAT.

Pour cette étude, le Centre devrait consulter soigneusement l'Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists, l'Union des artistes, la Canadian Actors' Equity Association, La Fédération américaine des musiciens, et d'autres syndicats et associations dont les membres ont participé aux productions originales, afin de trouver un système pratique d'indemnisation pour les artistes concernés. Dans le cadre de cette étude, le Centre devrait considérer la façon d'indemniser les producteurs qui consentiraient à enregistrer leurs productions futures auprès du Répertoire pour l'obtention des droits à moyen terme d'utilisation répétée multiple. Compte tenu du nombre relativement restreint de productions en cause, le Centre devrait aussi administrer un programme d'indemnisation (semblable au programme de paiement pour utilisation publique du Conseil des Arts du Canada, destiné à indemniser les auteurs pour le prêt de leurs livres en bibliothèques publiques) pour l'utilisation à long terme du fonds du Répertoire.

S'inspirant de cette étude, le Centre devrait préparer une proposition pour une affectation spéciale, d'une valeur estimative de 2 millions de dollars, afin de couvrir le coût de la remise en circulation de ces trésors inactifs.

Un grand nombre des plus grandes réalisations canadiennes à la télévision dans le domaine des arts d'interprétation - opéras, pièces de théâtre, concerts, revues, comédies musicales, ballets - seraient ré-animées par le Répertoire. Elles seraient une source sans prix pour tout nouveau réseau non commercial et pour la télévision éducative; elles pourraient être à la base d'un réseau de distribution de vidéocassettes en collaboration avec le secteur privé, la Bibliothèque nationale, l'Office national du film et les réseaux provinciaux et locaux de bibliothèques.

Une excellente raison militant en faveur du lancement immédiat de cette initiative est d'éviter que nous perdions nos propres oeuvres: des entrepreneurs étrangers sont précisement en voie de monter des collections de vidéos existants selon la formule que nous proposons.

RECOMMANDATIONS

1. Un Office consolidé des tournées devrait être situé au Centre. Cet office aurait les mêmes responsabilités que celles assumées présentement par l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada et la composante des arts d'interprétation de la Direction générale des affaires culturelles et de l'information du ministère des Affaires extérieures.

2. Le ministre des Communications devrait établir une stratégie d'ensemble de tournées traditionnelles qui mette l'accent sur le marketing au pays et à l'étranger. Cette stratégie doit être intégrée aux activités et politiques fédérales de commercialisation envisagées ou existantes. Lorsque cette stratégie sera en place, on devrait autoriser le transfert de l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada et de la composante des arts d'interprétation de la Direction générale des affaires culturelles et de l'information du ministère des Affaires extérieures au Centre des arts du Canada.

3. Les budgets de subventions et d'administration et le personnel de l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada et de la composante des arts d'interprétation de la Direction générale des affaires culturelles et de l'information du ministère des Affaires extérieures devraient être transférés au nouvel Office des tournées.

4. Le budget de subventions et d'administration pour les tournées au Canada devrait être majoré de 2 millions de dollars, et celui des tournées à l'étranger, d'un million de dollars.

5. Les comités en place conseillant les Affaires extérieures et le Conseil des Arts du Canada en matière de tournées devraient être regroupés en un nouveau Comité consultatif des tournées fonctionnant de façon autonome.

6. Le ministère des Affaires extérieures devrait conserver un droit de veto en matière de tournées à l'étranger.

7. Le Centre devrait établir un Programme de tournées électroniques dans le cadre d'un projet pilote de trois ans.

8. Le Centre devrait nommer un directeur des Tournées électroniques.

9. Le Programme des tournées électroniques devrait se voir accorder un nouveau crédit annuel de 2 millions de dollars sur une période de trois ans; le financement dépendra par la suite d'une évaluation du programme.

10. Le Centre devrait préparer une stratégie d'ensemble et une politique des services en matière de tournées électroniques.

11. Le Centre devrait établir un Laboratoire de formation en production télévisée et cinématographique liée aux arts d'interprétation, selon la proposition de l'Office national du film.

12. Le Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation devrait être la responsabilité du directeur des Tournées électroniques.

13. Le Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation devrait être financé au départ par un nouveau crédit annuel de 500 000 $, somme représentant la participation du Centre aux frais d'exploitation du laboratoire.

14. Le Programme des tournées électroniques devrait effectuer une étude, en collaboration avec les Archives nationales du film, de la télévision et de l'enregistrement sonore des Archives publiques du Canada, sur la faisabilité de créer un Répertoire des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens.

15. Cette étude devrait examiner les options disponibles pour s'assurer des droits permettant l'utilisation répétée multiple de productions enregistrées existantes, y compris la possibilité d'un programme d'indemnisation des producteurs et des artistes une fois le Répertoire en service.

16. Suite à cette étude, le Centre devrait présenter une proposition au ministre des Communications pour obtenir une affectation unique, de l'ordre de 2 millions de dollars, pour s'assurer les droits nécessaires à l'égard des productions enregistrées existantes. La proposition devrait également viser à obtenir les fonds nécessaires pour l'indemnisation des producteurs et des artistes dont les oeuvres figureront au Répertoire.

2

PRODUCTION ET PRÉSENTATION ARTISTIQUES

INTRODUCTION

L'activité artistique est une richesse à partager et cette activité se situe au coeur même du Centre. Le Groupe de travail estime que cette activité artistique devrait s'exercer dans sept grands domaines. Trois représentent des disciplines distinctes, à savoir :

- La musique;
- Le théâtre;
- La danse.

Quatre présentent un caractère multidisciplinaire, à savoir :

- Les variétés;
- Le film, le vidéo, les expositions et les archives;
- Les arts d'interprétation pour la jeunesse;
- Les projets (festivals en général, Festival d'été d'Ottawa, événements spéciaux, galas, conférences et symposiums, formation et perfectionnement, services à la communauté).

En examinant l'évolution de la musique au Centre, le Groupe de travail s'est rendu compte que l'Orchestre était devenu l'instrument privilégié de ses réalisations dans ce domaine. En règle générale, l'admiration que nous avons pour ce qu'a accompli l'Orchestre fait écho aux éloges presque unanimes que nous avons entendus partout au pays; nous nous inquiétons cependant, comme d'autres, du fait que l'Orchestre ait négligé récemment son mandat de soutien à la musique canadienne.

Dans le secteur du théâtre, le Groupe de travail a constaté un manque général d'orientation, une longue succession d'efforts demeurés sans lendemain et une vision de l'avenir façonnée plus par des rêves que par des intentions réalisables. Nous appuyons le Comité d'étude de la politique culturelle fédérale lorsqu'il écrit que le Centre devrait abandonner complètement toute production maison, dans l'avenir prévisible, et utiliser les ressources ainsi économisées pour mettre en place un vaste programme de coproductions prévoyant une représentation régionale et constituant l'élément clé de la programmation théâtrale.

Le Groupe de travail a pu se rendre compte que le Centre s'était donné une politique pratique et utile en danse. Il ne présente que les spectacles de groupes et de compagnies invités. Grâce à cette orientation, il a créé ce que l'on considère comme la meilleure saison de danse au pays et une des plus réussies en Amérique du Nord.

Le Groupe de travail est d'avis que les variétés devraient ressortir d'un département distinct, ce qui permettrait de tenir compte de son caractère unique et de sa contribution à la réalisation de l'éventail des programmes du Centre. Le département des Variétés devrait être assujetti à des normes raisonnables de contenu francophone et de contenu canadien.

Le film, le vidéo, les expositions et les archives devraient relever de la compétence d'un département unique dont les activités traduiraient l'importance que le Centre doit attacher aux formes artistiques nouvelles. Ce département assurerait la coordination entre les expositions des arts visuels et les autres programmes du Centre et devrait trouver des façons de rendre accessibles, au Centre et ailleurs, les richesses de ses archives en arts d'interprétation.

Les projets constitueraient le champ d'activité d'un département dont les responsabilités seraient entièrement nouvelles; une des premières grandes tâches de ce service serait de faciliter le rétablissement du Festival d'été, qui a été suspendu en 1983. Le département des Projets s'occuperait en outre des événements spéciaux et des galas, de la relance des conférences et des symposiums parrainés par le Centre, ainsi que de formation et de perfectionnement.

A nos yeux, un chef de département distinct devrait gérer six des sept secteurs énumérés : dans le domaine de la musique, le chef de département devrait être le directeur musical et chef attitré; le département de Théâtre devrait être confié à deux codirecteurs artistiques, l'un pour le théâtre français et l'autre pour le théâtre anglais; le département de la Danse devrait continuer à être dirigé par un producteur; un producteur devrait également être à la tête du département des Variétés; dans le secteur du film, du vidéo, des expositions et des archives, on devrait nommer un coordonnateur si les ressources le permettent; un coordonnateur devrait aussi être chargé du département des Projets. Le secteur de la jeunesse devrait faire l'objet d'une étude approfondie dans l'immédiat: aucune autre suite n'est requise avant cette étape.

Il est nécessaire que la programmation soit pensée dans le cadre de politiques établies en matière de tournées traditionnelles et de tournées électroniques de manière que chacune des activités s'alimente et se complète l'une et l'autre.

MUSIQUE

Ensemble attitré

L'Orchestre du Centre national des Arts a la réputation d'être l'un des meilleurs orchestres de chambre du monde. Il a acquis une excellente réputation à l'échelle locale, nationale et internationale depuis ses débuts en 1969 sous la baguette du chef d'orchestre canadien Mario Bernardi. Nous devons cette réalisation aux premiers artisans de l'Orchestre, le chef d'orchestre et pianiste décédé Jean-Marie Beaudet et le compositeur Louis Applebaum, qui ont appuyé en 1964 l'idée alors audacieuse d'un orchestre "classique" comme ensemble attitré du Centre. On s'est beaucoup interrogé au début sur le caractère viable d'un orchestre classique à une époque où l'on s'intéressait davantage à la puissance sonore des oeuvres symphoniques de Bruckner, de Mahler et de Richard Strauss. On a pu constater depuis, non seulement que cette idée était viable, mais que le répertoire des oeuvres des grands compositeurs des ères baroque, classique, romantique et contemporaine constitue un répertoire presque inépuisable pour l'Orchestre.

Il reste que les réalisations et la réputation de l'Orchestre ont été le fruit de longs efforts. Les débuts en 1969 ont été l'aboutissement d'années de planification soignée. M. Beaudet, qui a été nommé en 1964 directeur musical du Centre, s'est adjoint un comité consultatif de musiciens canadiens distingués pour mettre au point la politique audacieuse de l'organisme dans le domaine de la musique et exécuter la décision prise par le Conseil d'administration de créer un orchestre de 44 musiciens. M. Bernardi, fort de l'oeuvre de planification et de consultation de M. Beaudet, a commencé en 1968 à réunir les membres de l'Orchestre. Une année complète a été consacrée à cette tâche et plus de 200 musiciens ont été auditionnés avant que l'ensemble ne voie le jour. Les trois quarts des musiciens de l'Orchestre étaient des Canadiens et les autres résidaient déjà pour la plupart au Canada ou étaient des immigrants reçus. Une douzaine de Canadiens travaillant en Europe ou aux États-Unis ont été rapatriés, notamment Walter Prystawski, premier violon solo de l'Orchestre depuis sa création.

Le 7 octobre 1969, une salle comble a accueilli pour la première fois l'Orchestre du Centre national des Arts. Dans sa présentation d'inauguration, on trouvait une pièce composée pour la circonstance par le compositeur canadien Murray Adaskin. Cet appui à la musique canadienne devait caractériser l'activité de l'Orchestre pendant la période où il a été dirigé par M. Bernardi. L'accueil que l'on a fait à l'Orchestre à ses débuts a confirmé que les années de préparation n'avaient pas été inutiles. La Gazette de Montréal écrivait après la

première que l'Orchestre était non seulement un des meilleurs au Canada, mais de loin un des meilleurs du monde. Les témoignages d'un groupe impressionnant de chefs et de solistes invités qui ont eu l'occasion de travailler avec l'Orchestre ont corroboré ce commentaire, tout comme les éloges des auditoires partout au Canada.

L'Orchestre est rapidement devenu et demeure le "joyau" du Centre. Il fait partie intégrante de la scène musicale au Canada, dans la région de la Capitale nationale et au Centre même. Il a contribué à d'autres activités du Centre notamment la danse, l'opéra, les galas d'État, le film, le théâtre et les diverses séries musicales nées du programme principal de l'Orchestre. Au cours des années, celui-ci a prouvé qu'il réunissait non seulement des musiciens remarquables, mais aussi des membres dévoués et fidèles du monde de la musique dans la région de la Capitale nationale. Ils ont joué un rôle important en tant que professeurs au département de musique de l'Université d'Ottawa et ont apporté un soutien appréciable à la collectivité en vue d'améliorer la vie musicale de la région. Les membres de l'Orchestre occupent une très grande place dans les programmes d'autres ensembles comme l'Orchestre symphonique d'Ottawa et l'Orchestre de chambre de Hull et ils ont contribué au lancement de projets comme la société de musique contemporaine Espace Musique.

Dès le début, l'Orchestre a veillé particulièrement à rendre ses activités accessibles à tous les Canadiens grâce à de grandes tournées, à des présentations à la radio et à la télévision et à des enregistrements. Il a joué dans un plus grand nombre de villes et de petites localités au Canada que tout autre orchestre dans l'histoire canadienne. A sa troisième année d'activité, il était le seul orchestre canadien à jouer dans toutes les provinces du Canada. De plus, il a joué le rôle d'ambassadeur culturel du Canada par son vaste programme de tournées à l'étranger. Il est regrettable que, en partie à cause de la pénurie de ressources, la direction du Centre ait diminué la fréquence des tournées de l'Orchestre ces dernières années.

A l'occasion des consultations qu'il a engagées dans tout le pays, le Groupe de travail n'a entendu que des éloges au sujet de l'Orchestre et la plupart des personnes consultées se sont prononcées en faveur de visites plus fréquentes. On a toutefois évoqué l'insuffisance de la planification des tournées et de la consultation préalable des autorités et des organismes locaux et provinciaux s'occupant de tournées. On a également critiqué le fait que la direction du Centre ait mis l'Orchestre à la disposition de parrains et de groupes de parrainage locaux à un prix inférieur aux tarifs normalement pratiqués sur le marché. On y a vu une concurrence déloyale et on considère légitimement cette pratique comme peu saine et préjudiciable aux intérêts du réseau canadien des tournées.

Au cours des premières années, l'Orchestre a joué régulièrement à

la radio de Radio Canada et souvent à la télévision d'État. La régularité et la fréquence de ces présentations ont fléchi ces dernières années. De nombreux enregistrements ont été réalisés par l'Orchestre pour la série SM de Radio Canada sous la baguette de Bernardi et plus récemment pour la nouvelle série "numérique" SM 5000 sous la direction aussi bien de Bernardi que de Franco Mannino. La carrière de l'Orchestre sur le plan des enregistrements a commencé en 1970 par un contrat d'enregistrement avec la société RCA. Les trois premiers enregistrements ont vu le jour sous la prestigieuse étiquette Red Seal de RCA et ont présenté des oeuvres canadiennes de Somers, Beecroft et Prévost et les solistes bien connus Maureen Forrester, Pierrette Alarie, Léopold Simoneau et Steven Staryk. Il est dommage que l'Orchestre ait été moins actif dans ce secteur ces dernières années, et plus particulièrement en ce qui concerne les enregistrements d'oeuvres de compositeurs canadiens.

Depuis 17 ans, l'Orchestre en est presque venu à remplir la fonction à laquelle les Canadiens s'attendent d'un orchestre national. Il a su satisfaire à des normes élevées de prestation musicale dans un répertoire varié embrassant un grand nombre d'époques et de styles, il a commandé et joué de nombreuses oeuvres canadiennes et, grâce à ses tournées et à ses diffusions par des moyens électroniques, tous les Canadiens ont pu l'admirer. Il a doté la région de la Capitale nationale d'un orchestre de marque. Il a été un ambassadeur culturel renommé pour le Canada à l'étranger et un important artisan du succès du Festival d'été dans ses présentations d'opéras et de musique de chambre.

Étant donné ces états de service remarquables, le Groupe de travail a été déçu d'observer une fâcheuse négligence depuis le départ de Bernardi en 1983 d'une des missions les plus importantes de l'Orchestre, à savoir, se faire le premier promoteur et le défenseur enthousiaste de tout ce qui est innovateur et dynamique dans la composition d'oeuvres canadiennes. Sous le règne des successeurs de Bernardi, les compositeurs canadiens ont perdu la priorité qui était la leur dans le passé.

Ces dernières années, que ce soit au Centre ou dans le cadre des tournées nationales ou internationales, la musique canadienne a été presque absente du répertoire de l'Orchestre. Au moment où nous rédigions ce rapport, la saison 1986-1987 ne prévoyait aucune oeuvre de compositeurs canadiens, un oubli particulièrement flagrant pendant cette Année internationale de la musique canadienne. Un mini-festival spécial de musique contemporaine et canadienne qui a eu lieu en juin 1986 ne saurait en aucune manière compenser l'absence de musique canadienne au calendrier des activités "régulières". Le Conseil des Arts du Canada demande aux orchestres auxquels il verse des subventions de prévoir dans leurs programmes un contenu minimum de 10% d'oeuvres canadiennes. L'Orchestre, qui se doit de donner l'exemple, demeure loin de ce pourcentage.

Il est, par conséquent, encourageant de constater que le directeur musical et chef attitré nouvellement nommé Gabriel Chmura s'est officiellement engagé à redonner à l'Orchestre tout son rôle et ainsi de présenter au public les meilleures oeuvres de musique canadienne.

L'Orchestre devrait renouveler à plusieurs égards son engagement envers la musique canadienne et les besoins de sa clientèle. Nous avons déjà souligné qu'il y aurait lieu de le rebaptiser "Orchestre Canada" afin de mettre en relief le caractère national de son rôle. Il va sans dire que ce changement de nom ne serait qu'une manifestation d'un programme dynamique qui vise non seulement à présenter aux Canadiens des oeuvres de première qualité, mais aussi à procurer à l'Orchestre un éventail de moyens lui permettant de se donner de nouvelles orientations en matière de soutien et d'encouragement des compositeurs canadiens dans leur activité de création. L'Orchestre devrait rétablir immédiatement son programme de commandes d'oeuvres canadiennes et il devrait créer un programme permanent de formation à plein temps du métier de chef d'orchestre, ainsi qu'une série d'ateliers "concentrés" de formation à la direction d'orchestre. Afin de faciliter la reprise de la mission de l'Orchestre en musique canadienne et pour que celui-ci bénéficie d'une forte animation artistique, il est impérieux de confier la programmation musicale à un directeur artistique compétent plutôt qu'à un administrateur et de placer le département de la Musique sous la direction artistique générale du directeur musical et chef attitré.

S'il sait relever ce défi, l'Orchestre sera en mesure de se défendre contre certaines critiques, dont une récente qui voudrait que l'Orchestre perde son statut actuel d'ensemble attitré. Il deviendrait alors, comme tous les autres orchestres canadiens, un organisme privé disposant de ses propres statuts et de son propre conseil d'administration et dont le financement pourrait provenir du Conseil des Arts et d'autres organismes publics, ainsi que du secteur privé. D'après nos constatations, l'Orchestre ne pourrait trouver d'autres sources de financement dans les secteurs public et privé, ni se donner des structures de conseil d'administration et de comités, à temps et suffisamment pour assurer sa survie et sa croissance. La disparition éventuelle de l'Orchestre serait une tragédie nationale qui ne devrait pas se produire, estiment les Canadiens de tous les coins du pays.

Autre programmation et présentation d'oeuvres musicales

Outre l'activité de son Orchestre, le Centre présente des pièces musicales interprétées par des ensembles et des groupes en tournée.

Au cours des années, on a ainsi convié le public à des présentations d'un grand nombre d'orchestres canadiens éminents dont les orchestres symphoniques de Toronto et de Montréal, ainsi que d'orchestres étrangers en tournée, présentations qui faisaient partie de la programmation d'hiver. Un certain nombre de formations chorales professionnelles et d'amateurs de la région de la Capitale nationale et d'ailleurs ont également eu l'occasion de se produire au Centre.

Celui-ci devrait conserver sa programmation d'hiver actuelle, mais devrait à nouveau inviter d'autres orchestres canadiens à jouer dans ses diverses séries. En plus d'apporter leur contribution distincte à l'interprétation des grandes oeuvres romantiques, de tels orchestres invités devraient inclure un choix important d'oeuvres canadiennes dans le répertoire qu'ils offrent au Centre. Les invitations, qui devraient être faites, dans la mesure du possible, dans un cadre d'échange, devraient faire l'objet d'une coordination étroite en consultation avec les organismes de tournées à tous les niveaux de gouvernement.

Au nombre des autres secteurs de présentation et de programmation musicales du Centre qui sont dignes de mention et qui devraient être maintenus, voire élargis, on compte les "Concerts Pops Seagram", la série des "Aventures musicales" destinée aux jeunes (que parraine l'Association de l'Orchestre du CNA) et les présentations régulières de solistes et de chefs d'orchestre invités de premier plan. La série de musique de chambre du Centre intitulée "Musique pour un dimanche après-midi" ne fait pas l'objet d'une promotion suffisante et on devrait mieux mettre en valeur cet excellent programme. Nous suggérons en outre que le Centre crée une série "Sons et brioches" sur le modèle de ce que font ailleurs les Jeunesses musicales du Canada et qu'il lance une série de concerts d'orgue afin de tirer parti du don de deux orgues fait à l'Opéra par la communauté néerlandaise du Canada. La même politique d'encouragement des artistes canadiens devrait s'appliquer à toute la programmation musicale et à l'Orchestre. Dans cette programmation, le Centre devrait être un chef de file en présentant des créations canadiennes et d'autres oeuvres nouvelles malgré les "risques" qu'une telle présentation comporte.

Opéra

Bien que le Centre n'ait pas présenté ni prévu à son programme des opéras ou des opérettes depuis 1984, l'opéra a contribué grandement à établir la réputation qu'il s'est créée au début tant au Canada qu'à l'étranger. Le Groupe de travail n'a entendu que des éloges dans tout le pays au sujet des réalisations du Centre dans ce secteur et les Canadiens se sont dits déçus que les présentations lyriques aient été suspendues.

Avant l'ouverture du Centre en 1969, l'opéra jouissait d'un certain succès à Toronto, Montréal, Vancouver et Edmonton et dans d'autres villes canadiennes, mais Ottawa demeurait pratiquement un désert dans le domaine de l'opéra en raison du manque d'installations et de l'absence d'un organisme local bien établi pouvant se charger de la promotion de l'art lyrique. Il était donc naturel que l'on s'attende vivement à ce que son excellente salle principale, appelée l'Opéra, avec ses installations de première qualité pour l'opéra (qui ne le cèdent en Amérique du Nord qu'à celles du Metropolitan Opera House de New York), encourage des compagnies canadiennes comme la Canadian Opera Company et l'Opéra du Québec à présenter leurs productions ou même des séries entières d'opéras au Centre.

De 1969 à 1976, la Canadian Opera Company y a joué deux opéras chaque année. Elle a entre autres présenté deux grands opéras de compositeurs canadiens, à savoir Héloise and Abélard de Charles Wilson et Louis Riel de Harry Somers. Pendant cette période, l'Opéra du Québec ne s'est produit qu'une fois au Centre. Celui-ci a présenté ses propres productions lyriques à l'occasion du Festival d'été d'Ottawa tous les ans de 1971 à 1983, année où le Festival a cessé. La montée des frais de production a forcé le Centre et la COC à remettre en question les présentations annuelles de cette dernière à l'Opéra. De 1978 à 1984, seulement deux opéras de l'extérieur ont été présentés au Centre, à savoir les productions par la COC de Joan of Arc (en 1978) et de La Veuve Joyeuse (en 1984). Les productions lyriques du Centre ont toujours accordé une place importante aux interprètes canadiens dans les rôles tant principaux que secondaires; il en va de même pour les chefs d'orchestre, les metteurs en scène et les décorateurs. Cette tradition devrait être maintenue à la reprise des activités du Centre dans le domaine de l'opéra.

Dans tout le Canada, l'opéra jouit d'une popularité sans précédent et nombreuses sont les villes qui disposent de leur propre compagnie. Des productions d'opéra de haut calibre devraient être présentées régulièrement à Ottawa, qui est le quatrième centre métropolitain en importance au Canada après Toronto, Montréal et Vancouver. La région de la Capitale nationale est suffisamment vaste et les amateurs d'opéra y sont assez nombreux pour avoir droit à une bonne saison d'opéra tous les ans. Il est malheureux que les présentations et les productions lyriques du Centre, dont l'excellence a été partout reconnue, aient été interrompues pendant si longtemps.

Aussi bien la Canadian Opera Company que l'Opéra de Montréal se sont montrés désireux de présenter certaines de leurs productions au Centre soit l'hiver, soit l'été. Le Centre devrait demander à ces organismes de lui faire des offres et devrait en outre encourager le développement de l'opéra en adoptant une politique de présentation ou de coproduction d'opéras de chambre, et entre autres, d'oeuvres

canadiennes. Cela pourrait se faire en collaboration avec des organismes existants comme les écoles d'opéra et à l'aide de programmes d'ateliers à Toronto, Montréal ou ailleurs.

Prière de se reporter à "Festival d'été d'Ottawa", aux pages 59 à 61, pour d'autres commentaires sur la présentation d'opéras.

RECOMMANDATIONS

17. **L'effectif et le régime contractuel de l'Orchestre devraient être maintenus, à condition qu'il sache prouver dans un délai raisonnable sa volonté de reprendre le rôle de promoteur et de défenseur actif de la musique canadienne qui devrait être le sien. On ne saurait justifier son financement unique et généreux que s'il accepte cette responsabilité nationale et s'en acquitte convenablement.**

18. **L'Orchestre devrait pouvoir réaliser son engagement envers la musique canadienne en: (a) rétablissant et augmentant son programme antérieur de commandes d'oeuvres, (b) lançant un programme de compositeurs attitrés ou résidants, (c) créant un programme permanent de formation à plein temps du métier de chef d'orchestre, ainsi qu'une série d'ateliers "concentrés" de formation à la direction d'orchestre, (d) présentant un choix appréciable de musique canadienne tant au Centre qu'en tournée (quantité dépassant la proportion minimum d'oeuvres prescrite aux bénéficiaires des subventions du Conseil des Arts du Canada) et (e) appliquant activement une politique d'enregistrement et de diffusion qui laisse une place importante à la musique canadienne. Dans cette perspective, l'Orchestre devrait accueillir régulièrement plus de solistes et de chefs d'orchestre canadiens comme artistes invités.**

19. **La programmation artistique et la direction générale du département de la Musique devraient être confiées au directeur musical et chef attitré. Étant donné que plusieurs chefs d'orchestre invités connaissent peu la musique canadienne, il faudrait nommer immédiatement un conseiller pour l'Orchestre en matière de programmation musicale. La formation et l'expérience de ce conseiller devraient se rattacher avant tout au domaine de la musique et aux oeuvres de répertoire et l'intéressé devrait surtout s'y connaître en musique canadienne.**

20. **Il devrait y avoir des consultations régulières entre l'Orchestre, d'une part, et le Centre de musique canadienne et la Ligue canadienne de compositeurs, ainsi que d'autres organismes compétents du domaine de la musique classique, d'autre part.**

21. L'Orchestre devrait accroître ses tournées au profit notamment des localités plus petites ou plus éloignées. Ces tournées devraient faire l'objet d'une coordination étroite par la voie d'une planification commune à laquelle participeraient les organismes de tournées, organismes de services à but non lucratif et impresarios privés, aux niveaux tant fédéral que provincial. En tournée, l'Orchestre devrait éviter de présenter ses propres concerts et s'efforcer de maintenir et de renforcer un réseau de parrainage dévoué et efficace dans les localités visitées.

22. Le Centre devrait avoir pour politique d'assurer la présentation régulière et fréquente d'ensembles canadiens se consacrant à la musique contemporaine et à l'interprétation d'oeuvres canadiennes nouvelles ou reprises dans le cadre tant de sa saison d'hiver que des diverses séries qu'il organise. Dans cette perspective, il devrait être prêt à parrainer des séries plus "audacieuses" de créations canadiennes importantes et d'autres oeuvres nouvelles.

23. Le Centre devrait rétablir l'opéra, l'opérette et la comédie musicale dans sa programmation régulière d'hiver avec la collaboration de la Canadian Opera Company, de l'Opéra de Montréal et d'autres compagnies canadiennes. Pour ce faire, il devrait demander à ces organismes des propositions détaillées se prêtant à une réalisation à court terme, pendant la saison 1987-1988, par exemple.

24. Le Centre devrait encourager le développement de l'opéra en adoptant une politique de présentation ou de coproduction d'opéras de chambre, et notamment d'oeuvres canadiennes.

THÉÂTRE

Avant l'ouverture du Centre, un plan de la première heure prévoyait la création d'une troupe de théâtre anglophone, puis d'un orchestre attitré et enfin d'une compagnie de théâtre francophone. C'est l'Orchestre qui a vu le jour le premier et, en 17 ans, il s'est acquis une réputation internationale incontestable en tant que formation artistique. En 1986, le Centre n'a toujours pas une présence dans le théâtre qui puisse se comparer à ses réalisations en musique.

Le Centre a fait ses débuts en 1969 en présentant trois oeuvres canadiennes, à savoir The Ecstasy of Rita Joe de George Ryga (une production du Vancouver Playhouse), l'adaptation de Lysistrata de Michel Tremblay (Théâtre du Nouveau Monde) et Party Day de Jack Winter (une oeuvre nouvelle commandée pour la circonstance). Le "Festival de Stratford", sous le nom de Stratford National Theatre Company, a été la troupe attitrée le premier hiver avec la compagnie française du Capricorne dont l'existence a été brève. Le Centre a financé une longue série de troupes de théâtre attitrées (toutes portant un nom différent) dans les deux langues, toujours dans l'espoir de disposer un jour sur place d'une troupe de théâtre d'une qualité comparable à celle de l'Orchestre. Le rêve a été sur le point de se concrétiser lorsqu'une compagnie bilingue a été établie en 1978-1979 avec une subvention spéciale de 1 million de dollars du Secrétariat d'État, mais cette troupe n'a pu survivre longtemps à une succession de compressions budgétaires. L'Atelier, qui servait de complément à cette compagnie, subsiste comme centre d'expérimentation pour le Centre et le monde du théâtre de la région de la Capitale nationale.

Les troupes de théâtre attitrées, lorsqu'il y en a eu, ont permis le mouvement de tournées à partir du Centre. La Compagnie de théâtre et la Theatre Company du CNA ont présenté cinq productions dans tout le Canada en 1979-1980. L'Hexagon (pendant cinq ans) et l'Hexagone (pendant dix ans) ont entrepris de vastes tournées dans l'ensemble du pays. Les troupes de théâtre du Centre ont cessé de faire des tournées au Canada après 1981-1982 et les tournées théâtrales internationales et "électroniques" ont été rares dans toute l'histoire du Centre.

Aujourd'hui, le département de Théâtre est dirigé par un producteur; on trouve un directeur artistique à la tête du théâtre français et le producteur du département de Théâtre à la tête du théâtre anglais. Le théâtre français et le théâtre anglais, bien que formant un tout sur le plan administratif, fonctionnent à bien des égards comme deux départements distincts. Le Centre prévoit à son programme pour le Théâtre (969 places), le Studio (350 places) et l'Atelier (une salle de 84 places située hors les murs), une gamme de productions extérieures, de productions maison et de coproductions en anglais et en français, ainsi qu'un nombre restreint d'autres

spectacles (des films sur le théâtre, des spectacles de mime ou de marionnettes, etc.). Au coeur de chaque saison on trouve les principales séries sur abonnement, une en anglais et une en français. En 1984-1985, les séries sur abonnement ont compté 233 représentations auxquelles ont assisté au total 133 662 spectateurs. Il y a eu 96 autres spectacles de théâtre auxquels ont assisté 8 420 spectateurs. En dehors de sa programmation théâtrale, le Centre administre et finance un programme d'aide technique au théâtre francophone hors Québec, le Programme de développement du théâtre en région, qui est né des tournées de l'Hexagone.

La région de la Capitale nationale a cinq compagnies professionnelles dans le secteur du théâtre anglais: la Great Canadian Theatre Company, la York Street Theatre, la Coming Attractions Theatre Company, la J-B Theatre Co-operative et l'Actors' Co-Op. Deux autres troupes anglaises, la Theatre 2000 et la Penguin, ont disparu. En théâtre français, on compte cinq troupes professionnelles, à savoir le Théâtre des Lutins, le Théâtre la Corvée, le Théâtre de la Vieille 17, le Théâtre Cabano et le Théâtre de l'Ile, ainsi que trois autres compagnies françaises. Le théâtre anglophone est également servi par le théâtre amateur florissant où on trouve notamment l'Ottawa Little Theatre et l'Orpheus Operatic Society of Ottawa. L'Université d'Ottawa produit 40 pièces par an et soutient deux compagnies de production (l'une française et l'autre anglaise) dont les membres sont des étudiants.

La scène théâtrale canadienne est infiniment plus riche aujourd'hui qu'elle ne l'était lorsque le Centre a ouvert ses portes. Au cours des premières années du Centre, moins de 50 troupes recevaient régulièrement des subventions du Conseil des Arts du Canada. On compte aujourd'hui plus de 200 compagnies de théâtre professionnelles, soit environ 175 troupes anglaises et 60 troupes françaises. Au cours de la dernière décennie, plus de 800 manuscrits ont été publiés grâce au Programme d'initiatives locales, au Conseil des Arts, à la Playwrights Union of Canada et à quatre grands centres provinciaux s'occupant de production en atelier de nouvelles pièces. Depuis 1975, le théâtre destiné aux auditoires de jeunes au Canada a connu un essor remarquable. Le Canada a maintenant une réputation internationale en ce qui concerne cette forme artistique avec quelque 15 troupes professionnelles se consacrant exclusivement à ce mode d'expression artistique.

A l'heure actuelle, les activités du Centre ne traduisent pas suffisamment cette nouvelle dimension du théâtre canadien.

Troupe attitrée

En 1982, le Comité d'étude de la politique culturelle fédérale écrivait à propos du Centre que "plutôt que de monter ses propres spectacles (théâtre et opéra), il devra entreprendre des productions conjointes avec d'autres compagnies canadiennes". Le Centre s'est opposé très énergiquement à cette recommandation. Le Groupe de travail partage toutefois l'avis du Comité. Le département de Théâtre du Centre devrait cesser toute activité de production maison dans les deux langues aussitôt que prendront fin les engagements contractuels existants et certainement au plus tard à la fin de l'année de programmation 1986-1987. La programmation devrait désormais consister en un éventail amélioré de coproductions et de productions extérieures "invitées".

Si le département de Théâtre entend jouer un rôle national, il devra accepter des responsabilités qui débordent le cadre de la région. Par ailleurs, les activités dans la région de la Capitale nationale sont la responsabilité des gens de théâtre et de la collectivité de la région. Il incombe au Centre de leur fournir uniquement l'aide appropriée.

S'il s'acquitte de sa mission nationale par une politique de programmation théâtrale axée sur la coproduction, le Centre aidera davantage le théâtre dans tout le pays. Une telle politique, si elle est appliquée avec énergie et imagination, stimulera et soutiendra la création théâtrale canadienne et favorisera les tournées de troupes tout en suscitant des réactions positives aux tournées électroniques. Elle fera du Centre un lieu privilégié sur le plan national de présentation de pièces susceptibles d'être exportées et fera bénéficier la clientèle théâtrale de la région de la Capitale nationale d'un menu plus varié et plus représentatif de manifestations de l'excellence canadienne en théâtre. Elle permettra enfin des économies importantes de ressources dont le Centre a un urgent besoin en vue de sa réorganisation et de sa revitalisation.

Coproductions

Le Centre devrait affecter le gros de ses ressources, en particulier celles que l'élimination des productions maison aura permis d'économiser (estimées à 1,5 million de dollars par an approximativement), à un programme amélioré de coproductions françaises et anglaises, c'est-à-dire de pièces produites ailleurs et jouées au Centre. Cette programmation serait un élément clé de l'activité théâtrale du Centre qui peut compter à des fins de coproduction sur un nombre de théâtres professionnels canadiens dépassant largement 200 compagnies. Grâce à ce grand nombre de partenaires éventuels, le

Centre est tout à fait en mesure de mettre en place un programme diversifié, stimulant et vraiment représentatif du meilleur théâtre qui se joue dans tout le Canada.

S'il veut faire de ses coproductions un succès, le département de Théâtre devra tenir compte d'un certain nombre d'éléments, dont la dualité linguistique du Canada avec tout ce qu'elle comporte, une politique de tournées à partir du Centre, appliquée de concert avec une politique et une stratégie globales propres à un Office des tournées, le nouveau programme de tournées électroniques du Centre, l'existence du nouveau Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation et la reprise du Festival d'été sous une forme élargie permettant de présenter un volet théâtral important. Les travaux de planification devront tenir compte des relations entre le Centre et les activités accrues du théâtre professionnel à Ottawa et à Hull et bien situer et orienter les efforts du Centre en vue de favoriser la croissance du théâtre régional par l'Atelier, le Programme de développement du théâtre en région et les programmes d'aide à la collectivité. Le département de Théâtre devra, sans aucun doute, accorder une grande importance à la création canadienne, à l'instar de l'Orchestre qui a suivi cette politique dans le passé et qui continuera dans cette voie. Tous les aspects de l'activité du théâtre - son but, sa signification, son intégration - reposent sur cette condition "sine qua non".

A cet égard, le Groupe de travail considère que, par ses coproductions et ses invitations visant les productions de compagnies en tournée, le Centre devrait prêter un appui constant et prioritaire à la création canadienne dans les deux langues officielles. Le Centre devra concevoir un régime équitable de roulement permettant aux compagnies admissibles de toutes les régions d'être régulièrement invitées à présenter des pièces dans le cadre des programmes du Centre. La proposition faite au Groupe de travail d'attacher pour de longues périodes au Centre des compagnies bien établies ou des troupes dites "de festival" n'est pas, à notre avis, à retenir, car elle ne favorise pas les intérêts du théâtre canadien ou du Centre lui-même. Le Groupe de travail juge en outre que l'on devrait trouver le moyen, avec l'aide de l'Office des tournées, de présenter des coproductions à des communautés autres que celles du lieu de production lorsque les troupes qui les jouent sont en route vers le Centre.

L'adoption d'une politique prévoyant une cessation de toute production maison sera l'occasion pour les codirecteurs artistiques du département du Théâtre, que viendra conseiller un comité de directeurs artistiques des principaux théâtres canadiens, d'examiner toutes les possibilités qu'offre la coproduction. Un tel comité consultatif des coproductions, qui devrait planifier pour des périodes de plus d'un an, pourrait assurer la coordination des échanges et du calendrier des coproductions, améliorant ainsi le partage des ressources artistiques et financières. Il pourrait également conseiller le Centre au sujet des théâtres et des productions qui devraient prendre la forme de coproductions ou être présentées au Centre.

Une politique de collaboration vigoureuse et tournée vers l'avenir amènerait le Centre, qui dans le passé a monté un bon nombre de nouvelles oeuvres canadiennes, à jouer un rôle important à l'échelle du Canada dans ce secteur en investissant - et non en octroyant - des sommes modestes mais raisonnables dans des productions en atelier, des premières présentations et des premières productions, moyennant l'acquisition des droits de coproduction initiale sur la scène. De plus, des discussions avec des producteurs privés démontrent que ceux-ci seraient vivement désireux de produire en association avec le Centre des pièces originales canadiennes de grand intérêt et très prometteuses.

Le Centre pourrait également utiliser ses fonds pour acquérir, en tant que courtier, des droits distincts pour le Canada - pour le compte de tous les producteurs canadiens éventuels - en ce qui concerne les productions étrangères qui ont du succès. Les droits canadiens relatifs à des productions étrangères sont maintenant automatiquement acquis comme partie des droits globaux pour l'Amérique du Nord.

Développement du répertoire

Dans toute cette activité, le Centre devrait mettre l'accent sur le développement et la présentation d'oeuvres canadiennes; à cette fin, il devrait choisir ses oeuvres de répertoire en conséquence, mettre en place un programme d'auteurs dramatiques attitrés et s'inspirer de ses productions en atelier. Dans le passé, le Centre a prêté son appui aux dramaturges par intermittence, bien qu'il ait eu à l'occasion des dramaturges attitrés, entre autres Timothy Findley, James Nichol et Sheldon Rosen. Depuis un certain nombre d'années, cette activité n'a eu lieu que dans le cadre de l'Atelier.

Pour les mêmes raisons qui nous ont amenés à recommander l'adoption d'une politique de création en résidence dans d'autres secteurs, nous sommes d'avis que le Centre doit avoir deux auteurs dramatiques attitrés, l'un francophone et l'autre anglophone. Le fait que le Centre produise ou non ses propres spectacles n'a rien à voir avec le rôle qu'il doit jouer comme élément de soutien et de promotion de la créativité dans le théâtre canadien. Par une politique de coproduction tournée vers l'avenir, il sera en mesure d'exercer une influence positive sur les aspirations et les activités des compagnies auxquelles il s'associera.

Pour pouvoir intervenir efficacement à l'échelle nationale dans le domaine de l'art dramatique, le Centre devra se maintenir au diapason du talent créateur des auteurs dramatiques nouveaux, en progression, et bien établis. Les dramaturges attitrés peuvent, à cet égard, faciliter l'accès au réseau très spécialisé de la création théâtrale. Leur compétence comme artistes de théâtre sera reconnue dans l'activité de production et de présentation en atelier de nouvelles oeuvres dramatiques, projet de portée nationale dans lequel le Centre investira. En tant que dramaturges, ils pourraient établir des programmes de lectures d'auteurs; à titre de créateurs, ils sont un élément clé de la planification, car de leurs intérêts et de leurs intuitions pourraient éventuellement naître une notion et une forme d'expression artistique pour le théâtre aussi uniques que celles qui, dans un autre secteur, ont présidé à la création de l'Orchestre.

Dans la conception de ses plans, le Centre devrait s'intéresser tout particulièrement aux possibilités qu'offrirait au théâtre un Festival d'été renaissant et plus étendu. Nous examinons plus en détail ces possibilités dans le premier chapitre, portant sur l'accessibilité, et aux pages 59 à 61 du rapport qui sont consacrées au Festival d'été d'Ottawa. Comme point de repère global, le Centre devrait prévoir un contenu canadien représentant au minimum le tiers de l'ensemble de la programmation théâtrale.

Services à la communauté

Le Centre devrait maintenir le Programme de développement du théâtre en région, mais devrait engager immédiatement des discussions avec le Secrétariat d'État et le Conseil des Arts du Canada au sujet de son financement futur. Ces deux organismes ont le mandat de soutenir de telles activités et ils devraient envisager la possibilité de partager les coûts de ces services, même si ceux-ci sont offerts en nature plutôt qu'en espèces. On devrait encourager la participation de l'Association nationale des théâtres francophones hors Québec à de tels pourparlers.

Le programme de l'Atelier fournit une aide à la production et des installations de théâtre à peu de frais ou gratuitement aux gens de théâtre au niveau local. Dans ce cadre, le Centre devrait demander une aide financière aux municipalités de Hull et d'Ottawa. Le travail d'appui du théâtre régional qu'accomplit l'Atelier est en grande partie celui qui reviendra aux centres municipaux des arts que l'on se propose de construire dans ces deux villes. Lorsqu'on connaîtra le mandat et la date précise d'ouverture de ces deux centres, on devra modifier le programme de l'Atelier pour éviter tout double emploi avec les activités des nouveaux centres et le financement municipal pourra alors être progressivement retiré ou déplacé vers d'autres secteurs de l'activité régionale du Centre considérés comme prioritaires par tous les intéressés.

Le Centre a aussi rendu des services de consultation et d'autres services à l'Association professionnelle des théâtres canadiens et à ses groupes membres, au Calgary Centre for the Performing Arts et à de nombreux autres organismes artistiques. Ces services débordent le cadre des activités et des responsabilités dont s'acquitte habituellement un théâtre envers la profession.

Le Centre devrait prendre l'habitude de comptabiliser les services extraordinaires qu'il assure et d'exercer un contrôle sur l'importance de cette activité en fixant un budget pour ces services. De telles affectations budgétaires aux services à la collectivité devraient aussi donner au chef de chaque département les ressources "discrétionnaires" qui lui permettront d'engager des dépenses (location ou rémunération de l'équipe technique, par exemple) au profit de petits groupes artistiques professionnels ou communautaires qui n'auraient pas autrement les moyens d'utiliser les installations du Centre. Cette pratique est couramment adoptée par d'autres organismes de théâtre canadiens, qui peuvent aller chercher un financement extérieur - auprès des municipalités, par exemple - pour ce type d'activité. De plus, comme les frais élevés de production au Studio empêchent actuellement d'exploiter les installations à des fins expérimentales, le Centre doit conclure avec l'Alliance internationale des employés de la scène et du théâtre (AIEST) un accord de collaboration de manière que des concessions raisonnables puissent être faites permettant au Studio de servir davantage à la présentation d'oeuvres nouvelles et novatrices.

En résumé, le Centre devrait s'employer pleinement et d'une manière créatrice à former des compétences dans le domaine de la coproduction et à développer la création théâtrale canadienne.

RECOMMANDATIONS

25. Le Centre devrait adopter une politique exclusive de présentation et de coproduction d'oeuvres théâtrales, qui serait appliquée intégralement au plus tard le 1er septembre 1987. Cette mesure devrait entraîner une réduction annuelle des charges directes de 1,25 million de dollars et une diminution correspondante des frais généraux pouvant atteindre les 250 000 $.

26. Le département de Théâtre devrait être dirigé par deux codirecteurs artistiques, l'un pour le théâtre francophone et l'autre pour le théâtre anglophone.

27. Le Centre devrait immédiatement élaborer une stratégie et une

politique en théâtre à partir des orientations exposées dans ce rapport et veiller à incorporer à ce cadre d'autres recommandations concernant les programmes de tournées traditionnelles et électroniques, le Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation et la reprise du Festival d'été.

28. Le Centre devrait avoir deux dramaturges attitrés, l'un anglophone et l'autre francophone, qui aideraient aux codirecteurs artistiques à mettre au point une politique en matière de création et de présentation d'oeuvres théâtrales.

29. Les codirecteurs artistiques devraient être conseillés pour la planification des coproductions par un Comité consultatif des coproductions formé de directeurs artistiques des principaux théâtres canadiens.

30. Le Centre devrait promouvoir le développement des créations théâtrales canadiennes par des coproductions, des présentations et des productions en atelier et être conseillé à cette fin par les dramaturges attitrés. Au minimum, le tiers du contenu de la programmation devrait être canadien.

31. Le Programme de développement du théâtre en région doit être maintenu, mais il devrait faire l'objet d'un financement du Conseil des Arts du Canada et du Secrétariat d'État.

32. Jusqu'à ce que des centres municipaux des arts soient construits à Ottawa et à Hull, il serait souhaitable que ces deux municipalités soutiennent le programme de l'Atelier.

33. On devrait évaluer le coût des services de consultation et des autres services à la communauté rendus par le département de Théâtre et l'imputer à un budget distinct.

DANSE

Le Centre est reconnu dans toute l'Amérique du Nord comme le principal organisme canadien présentant des spectacles de danse d'envergure internationale. En plus de cette réalisation, il est très respecté du monde de la danse au Canada parce qu'il a su maintenir un partage équilibré entre les présentations de compagnies de danse canadiennes et étrangères, se donner une perspective régionale, nationale et internationale et encourager le développement de la danse canadienne et de sa clientèle.

Lors de la création du Centre, il n'avait pas été prévu de créer une compagnie de danse attitrée; c'est ainsi que depuis 1969, le Centre s'est concentré sur la présentation des troupes et des danseurs en tournée. Un corps de ballet de festival a été constitué à l'occasion du Festival d'été de 1973 en vue de la création et de l'exécution d'une nouvelle oeuvre du chorégraphe Brian Macdonald et du compositeur Harry Freedman. Cette tentative de fondation d'une compagnie attitrée a été coûteuse et n'a pas été répétée.

Le Ballet national du Canada a participé aux fêtes d'inauguration du Centre en 1969. Depuis cette époque, le Ballet national et les deux autres grands corps de ballet, à savoir les Grands Ballets Canadiens et le Royal Winnipeg Ballet, se sont produits tous les ans au Centre en alternance. Plus de 200 compagnies y ont présenté des spectacles de ballet moderne, de danse moderne, de danse d'avant-garde, de danse folklorique et de ballet-jazz.

Au début, la programmation de la danse au Centre était sous la responsabilité du chef de l'ancien département de la Programmation. Depuis son départ, la danse relève du département de la Danse, des variétés et des événements spéciaux. Chaque spectacle de danse a été présenté séparément jusqu'en 1978-1979, année où une série limitée d'abonnement de quatre spectacles est venue s'ajouter à douze spectacles hors abonnement ou "hors série". En 1983-1984, le "Miroir de la danse" s'est divisé en quatre sous-séries sur abonnement. Plus de 65 000 billets ont été vendus en 1984-1985 pour des spectacles de danse sur abonnement et hors abonnement. En 1985, le Festival international de la danse d'Ottawa a fermement assis la réputation du Centre en tant que principal organisme canadien de présentation de spectacles de danse d'envergure internationale. Cette situation semble devoir se poursuivre en 1986-1987; on prévoit quatre séries (Ballet classique, Ballet contemporain, Danse d'avant-garde et Nouveaux chorégraphes canadiens) mettant en vedette des compagnies du Canada, des États-Unis, de l'Europe et du Japon.

Le Centre ne compte pas de troupe de danse attitrée et peu de personnes consultées en souhaitent la création. Comme la danse a besoin des tournées pour survivre, le Centre est considéré comme une

plaque tournante pour les danseurs canadiens en tournées et c'est pourquoi le monde de la danse est généralement satisfait de la politique de mise en valeur pratiquée par le Centre. Les compagnies de danse ont fait observer que les moyens techniques supérieurs du Centre leur permettent de monter des productions plus élaborées que celles qu'elles présentent en tournée. En plus, sur le plan artistique, les compagnies s'y sentent davantage inspirées. Se produire au Centre est prestigieux, estiment les danseurs canadiens. Les auditoires du Centre, qui se composent souvent de membres des organismes fédéraux de financement, d'imprésarios, de représentants des médias nationaux, d'ambassadeurs étrangers et de personalités politiques, concourent également au prestige d'un passage au Centre.

Étant donné qu'il compte les meilleures installations techniques et une clientèle nombreuse pour la danse dans la région de la Capitale nationale, le Centre s'est efforcé d'établir de bonnes relations avec les deux compagnies de danse professionnelles de la région, le Groupe de la Place Royale et le Théâtre-Ballet canadien. Il leur a permis de se produire régulièrement au Centre et a collaboré avec elles à la réalisation d'un festival d'été de la danse appelé Danse! (1984 et 1985).

Il y a eu une véritable explosion dans le domaine de la danse depuis l'ouverture du Centre. L'Association Danse au Canada, qui compte plus de 800 membres, tient sa 14^{e} conférence annuelle en 1986. L'Association canadienne des organisations professionnelles de la danse a été créée en 1978 et se compose maintenant de 11 membres. Le nombre croissant de danseurs et de chorégraphes indépendants a amené l'établissement de CANDANCE, un réseau de présentateurs canadiens qui se spécialisent dans la présentation de ce type d'interprètes. Tout récemment, Encore! Encore! - un musée voué à la conservation de la danse théâtrale canadienne - a vu le jour à Toronto, tout comme le Centre pour danseurs en transition, qui vise à aider les danseurs canadiens à se faire une seconde carrière.

La programmation au Centre dans les années '80 traduit le niveau de qualité de la danse au Canada. On considère le Centre comme un lieu idéal pour la production et la présentation de spectacles coopératifs de danse canadienne, à preuve l'historique Gala de la danse de mai 1981 auquel ont participé 10 grandes compagnies canadiennes de danse et qui a été parrainé conjointement par le Centre, le Conseil des Arts, le ministère des Communications, l'Office national du Film et l'Association canadienne des organisations professionnelles de la danse. Mentionnons également la dixième conférence annuelle Danse au Canada qui a eu lieu en juin 1982 au Centre, la participation de celui-ci dans un cadre coopératif au premier Festival international de la nouvelle danse de Montréal en 1985 et l'organisation d'un grand

festival télévisé de la danse, qui sera réalisé en 1987 avec la collaboration de la Conférence Danse au Canada, de "Danse! Un festival d'été à Ottawa" et du Groupe de la Place Royale.

Grâce à une programmation de danse variée et pleine d'imagination, qui va des représentations sur scène aux présentations de vidéos et aux spectacles télévisés en direct, le Centre a largement augmenté la clientèle de la danse dans la région de la Capitale nationale et a élargi l'éventail des types de danse acceptés par les auditoires de la région. Le Festival international de septembre 1985 a présenté, par exemple, La La La Human Steps de Montréal et a fait connaître au public la Merce Cunningham Dance Company, le Pina Bausch's Tanztheater Wuppertal, Second Stride, Muteki Sha et Anne Teresa de Keersmaker. Le Festival a eu beaucoup de succès et a attiré les plus importants présentateurs d'autres villes d'Amérique du Nord et c'est ainsi que Keersmaker a fait ses débuts à New York au New Wave Festival de la Brooklyn Academy of Music à l'automne de 1986.

La danse a continué à connaître une montée vigoureuse au Centre même pendant la période récente de compressions budgétaires, en partie à cause de l'attitude admirable du Centre à l'égard de la danse en tant que forme artistique qui s'impose. Le Centre accepte que les recettes soient faibles aux guichets, étant donné que le Centre doit continuer à développer cette discipline et il a apparié spectacles de danse et spectacles de variétés de manière que l'insuffisance des recettes de la danse soit compensée par les profits des programmes de variétés. Toutefois, en raison de l'accroissement des auditoires dans le secteur de la danse depuis quelques années, les déficits prévus ont diminué, passant de 405 800 $ en 1985-1986 à 252 700 $ en 1986-1987.

Étant donné l'essor de la danse au Canada depuis dix ans, le Groupe de travail est d'avis que les spectacles de danse devraient être programmés par un département distinct où seraient regroupées toutes les présentations du Centre dans ce secteur, ce qui comprend les spectacles actuels sur abonnement et hors abonnement ainsi que ceux des compagnies folkloriques dont s'occupe actuellement le département des Variétés.

L'élément de risque continue d'être partie intégrante de la programmation du département de la Danse. Les petites compagnies canadiennes, de même que quelques-unes des troupes étrangères d'avant-garde, méritent qu'on leur accorde une place dans la programmation en dépit des risques de faibles rentrées aux guichets. Par exemple, les spectacles hors abonnement de compagnies de danse relativement nouvelles, qui ont pris la forme de mini-séries (Danse Vancouver, Danse Toronto, Danse New York) en 1984-1985, ont rempli moins de 49% des places payantes contre un pourcentage de 70% dans le cas des spectacles sur abonnement.

Le contenu canadien de la programmation de danse du Centre est satisfaisant. (De 1983 à 1986, le contenu canadien de cette programmation s'est établi en moyenne à 46% pour ce qui est du nombre de compagnies et d'ensembles et à environ 55% pour ce qui est du nombre de spectacles.) On devrait améliorer cette situation déjà intéressante en commandant des oeuvres à des compagnies de danse canadiennes; en établissant des programmes de "résidence" prolongée pour des troupes et des chorégraphes; en créant des programmes de coproductions et en prévoyant des passages plus fréquents au Studio de petites troupes de danse et de danseurs solistes canadiens. De plus, bien que l'on puisse se féliciter de l'accroissement de la clientèle de la danse dans la région de la Capitale nationale, on devrait s'efforcer d'organiser des spectacles de danse pour la jeunesse, peut-être dans le cadre d'un programme de résidence prolongée d'une compagnie de danse canadienne. Comme on a déjà établi des liens entre le domaine du vidéo et celui de la danse, le Centre pourrait aussi prendre d'autres initiatives en produisant des vidéos de promotion de la danse et en offrant un plus grand nombre de présentations télévisées.

RECOMMANDATIONS

34. Un département distinct s'occupant de la programmation de la danse doit être constitué et le Centre devrait s'en tenir à sa politique de mise en valeur dans ce secteur sans chercher, dans un avenir prévisible, à se donner un ensemble attitré.

35. Le Centre devrait continuer à assurer une programmation équilibrée entre les éléments régionaux, nationaux et internationaux, et devrait améliorer le contenu canadien de cette programmation (a) en commandant des oeuvres nouvelles à des compagnies de danse canadiennes, (b) en créant un programme de résidence prolongée au Centre de compagnies de danse canadiennes, (c) en établissant un programme de chorégraphes attitrés, (d) en entreprenant des coproductions et (e) en permettant aux petites troupes de danse canadiennes de se produire plus fréquemment et en fournissant plus souvent l'occasion aux danseurs solistes de se produire au Centre.

36. Le Centre devrait continuer à développer la clientèle de la danse en acceptant un élément de risque lié à la présentation de petites compagnies canadiennes et de compagnies étrangères d'avant-garde et devrait faire l'impossible pour que la jeunesse assiste de plus en plus à des spectacles de danse.

37. Le Centre devrait faire preuve de leadership en rendant possible la réalisation de vidéos de promotion de la danse et en augmentant le nombre de présentations télévisées dans le cadre de ses activités visant à rendre la danse plus accessible.

VARIÉTÉS

Les variétés ont toujours été associées à la danse dans un même département, les recettes nettes du programme de variétés aidant à réduire les dépenses nettes du programme de danse et des autres programmes.

Les programmes de variétés ont plusieurs facettes particulières mais l'une des caractéristiques qu'ils partagent, c'est de pouvoir faire salle comble à l'Opéra en attirant d'importants auditoires soit pour une soirée, soit pour une courte période. Tous les ans, 250 000 personnes assistent à des spectacles de variétés au Centre; les spectateurs qu'attirent ces spectacles occupent généralement de 60% à 75% des places. Les spectacles présentés depuis 1982 ont fait connaître au public les artistes, formations et oeuvres du domaine de la comédie musicale, de l'opérette, de la pantomime, du film et du jazz: Murray McLauchlan, Yves Montand, Mireille Mathieu, George Carlin, Danielle Oderra, Gordon Lightfoot et Anne Murray; Evita, Singin' and Dancin' Tonight et Beatlemania; The Mikado et The Gondoliers; Dick Whittington; The Grey Fox et Napoleon; Oscar Peterson, Dizzy Gillespie et Stephane Grappelli, et de nombreux autres.

Le département des Variétés présente en moyenne plus de 150 spectacles par an et il y a fréquemment excédent des recettes par rapport aux frais directs. Le Groupe de travail est d'avis que les variétés devraient constituer un département distinct de celui de la danse. L'importance des activités et des recettes, la diversité et les exigences particulières de spécialisation justifient la création d'un département séparé.

En examinant l'éventail des spectacles donnés récemment, le Groupe de travail s'est inquiété de l'insuffisance du contenu francophone. Cependant, lorsqu'on considère cette programmation et les spectacles de variétés présentés au Centre par des impresarios privés, il semble y avoir un meilleur équilibre. Les responsables des variétés devraient mettre au point leur programmation dans le cadre d'une politique et d'une stratégie bien développées en matière de tournées électroniques et en appliquant une politique de contenu canadien équivalent au tiers de la programmation globale et à une politique de contenu francophone constituant également le tiers de l'ensemble de la programmation, peu importe la provenance des spectacles, du Canada ou de l'étranger.

RECOMMANDATIONS

38. Les variétés devraient former un département distinct dirigé par un producteur et devraient continuer à enregistrer des profits.

39. Le département des Variétés devrait établir sa programmation de manière que l'ensemble de son contenu, qu'il s'agisse de spectacles présentés par le département ou de spectacles de même nature présentés par des impresarios au Centre, soit :

a) francophone au moins dans une proportion du tiers, peu importe sa provenance;

b) de provenance canadienne au moins dans une proportion du tiers.

FILM, VIDÉO, EXPOSITIONS ET ARCHIVES

Outre ses activités dans le domaine des arts d'interprétation, le Centre a présenté au cours des années des séries de films et a organisé diverses expositions temporaires. La Collection permanente d'objets d'art du Centre est régulièrement accessible au public, mais il n'en va pas de même du fonds d'archives. Il semble qu'une fonction de coordination devrait être créée en vue de donner un meilleur cadre à la présentation de films, d'établir une politique en matière d'enregistrements magnétoscopiques et d'expositions temporaires et de maintenir la collection permanente et celle du fonds d'archives du Centre. Toutefois, ces besoins, auxquels on doit s'efforcer de répondre dans le cadre de la planification à long terme du Centre, le cèdent sur le plan des priorités à d'autres exigences auxquelles le Centre doit satisfaire en ce qui concerne la programmation. Tant que les ressources ne le permettront pas et tant que le Centre ne se sera pas donné de bonnes politiques en la matière, le film et le vidéo devraient continuer à faire partie du département des Variétés et relever de la compétence d'un coordonnateur.

Film et vidéo

L'article 9(2)c) de la Loi sur le Centre national des Arts prévoit la "projection de films au Centre". Cette loi met implicitement l'accent sur les films de spectacles de théâtre, de danse et de musique et les films dont les thèmes se rapportent aux arts d'interprétation.

Avant l'ouverture du Centre, des compressions budgétaires ont rendu impossible la création d'un département du film et on a demandé à l'Institut canadien du film de conseiller le Centre sur la programmation à établir dans ce secteur. La salle du Théâtre au Centre a d'excellentes installations de projection (projecteur de 70 mm avec procédé Dolby). Le Ciné-club d'Ottawa et l'Institut canadien du film ont tous deux programmé des séries de films à diverses époques et le Centre a aussi travaillé de temps à autre en étroite collaboration avec l'Office national du film. Au début des années 1970, le Conseil d'administration du Centre a accordé une "subvention de fonctionnement" à l'Institut canadien du film pour les besoins d'un programme de distribution nationale de films sur les arts d'interprétation. Cette petite subvention a permis à l'Institut de produire un catalogue de films et d'en assurer la promotion, mais s'est révélée insuffisante pour toute acquisition importante de films. Les films que l'on a acquis continuent à être distribués en tant que collection du Centre national des Arts par le Centre for Films on Art de Toronto.

Le Centre n'a pas de programme d'ensemble pour le film. L'absence d'une politique cohérente et bien intégrée du film et du vidéo, ainsi que d'une personne ou d'un département auxquels aurait pu être confiée en particulier la responsabilité de ce secteur, nuit à toute programmation convenablement orientée. Environ 30 films par an sont prévus dans la programmation du département de la Danse, des variétés et des événements spéciaux; de plus, des films sont présentés à l'occasion par d'autres départements de programmation. Un examen de la clientèle des films pendant les 15 premières années d'activité du Centre fait voir que les présentations de films permettent rarement de remplir plus de 50% à 60% des places du Théâtre.

Bien que la Loi sur le Centre national des Arts n'en fasse pas mention, le vidéo fait maintenant partie intégrante de la culture canadienne. De 1979 à 1985, Radio Canada a loué du Centre un emplacement de présentation de vidéos, la Vidéothèque, où on trouvait principalement des enregistrements magnétoscopiques réalisés par cette société. La Vidéothèque a présenté occasionnellement des enregistrements vidéo de films d'opéra en relation avec le Festival d'été, mais il n'y avait aucun lien direct avec la programmation régulière du Centre.

Le Centre n'a aucune politique en matière de programmation vidéo et des enregistrements magnétoscopiques ont rarement été présentés dans ses salles. Bien que la télévision ait diffusé des spectacles du Centre, on ne peut se procurer de vidéocassettes de ces spectacles au Centre. Des enregistrements magnétoscopiques de spectacles de danse ont été présentés au Salon dans le cadre du Festival international de la danse de 1985 et on prévoit organiser pour septembre 1986 à Ottawa (au Salon du Centre) un festival international de l'art du vidéo.

Expositions

Les arts visuels ont été incorporés aux aménagements initiaux du Centre. La Collection permanente d'objets d'art, qui se distingue par sa diversité, comprend les rideaux en bandes de tissu de l'Opéra et du Théâtre, ainsi que les murales, les fontaines, les bannières, les luminaires et les sculptures d'artistes entre autres Micheline Beauchemin, Jordi Bonet, Carl Dair, Charles Daudelin, Julien Hébert, Norman Laliberté, Gino Lorcini, Alfred Manessier, William Martin, Jessie Oonark, Arthur Price, William Ronald, Mariette Rousseau-Vermette et Ossip Zadkine.

Le Centre avait l'intention d'embaucher un coordonnateur des arts visuels, mais après un examen par la direction des exigences matérielles du montage d'expositions, on a conclu que le manque de

locaux convenables rendait ce poste inutile. La Collection permanente d'objets d'art, à laquelle s'ajoutent de temps à autre des oeuvres venant d'emprunts à long terme de la Banque d'oeuvres d'art du Conseil des Arts, peut être régulièrement visitée par le public. Il n'existe pas de politique de conservation pour cette collection.

Le Centre a un programme d'expositions temporaires qui semble avoir vu le jour après coup. Ce programme ne découle pas d'une planification soignée visant à mettre en valeur les arts d'interprétation. La politique générale adoptée pour ces expositions met l'accent sur le contenu artistique et la compatibilité avec les autres activités du Centre, mais les expositions organisées au cours des dernières années avaient peu de liens avec le secteur des arts du spectacle.

Le Centre doit décider s'il continuera à organiser des expositions temporaires. S'il a l'intention de continuer, il lui faudra élaborer une politique qui conviendra à ce secteur. Les activités de conservation de la Collection permanente devront faire l'objet d'une coordination et on devra resserrer les liens avec d'autres organismes exposants de la région de la Capitale nationale. Grâce à l'action d'un coordonnateur, le Centre pourrait commencer à planifier des expositions complémentaires appropriées pour des manifestations importantes comme l'inauguration du Musée des beaux-arts en 1988. Il pourrait établir des liens permanents plus étroits avec la Bibliothèque nationale et les Archives publiques et faire en sorte que les expositions du Centre tirent parti des services spécialisés du Centre des expositions du gouvernement canadien.

Archives

Dès novembre 1964, G. Hamilton Southam avait proposé que l'on examine, en consultation avec la Bibliothèque nationale et les Musées nationaux, la possibilité de créer une bibliothèque et un musée nationaux des arts d'interprétation. Cette idée ne s'est pas concrétisée, mais le Centre a inévitablement accumulé au cours des années des objets d'archives se rattachant à ses activités et, pendant un certain nombre d'années, soit de 1979 à 1984, il a eu un archiviste à son service.

Les programmes, les affiches, les maquettes de scène et les costumes du fonds d'archives du Centre faisaient habituellement partie du programme d'expositions temporaires lorsque le Centre disposait d'un archiviste à plein temps. Celui-ci préparait aussi des cadres de présentation pour ces objets. Depuis l'abolition du poste d'archiviste, il n'y a eu ni collecte ni catalogage systématiques des objets d'archives du Centre. Comme celui-ci est chargé par la Loi

"d'aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada", il est regrettable qu'un fonds qui témoigne d'une manière tangible du passage au Centre de centaines de groupes d'arts d'interprétation de toutes les régions du Canada ne soit ni convenablement répertorié, ni mis à la disposition des Canadiens. A cet égard, le Centre devrait examiner les possibilités de vente dans sa boutique de reproductions d'affiches et d'autres objets d'archives se rattachant au domaine des arts d'interprétation.

Le Centre se doit d'engager des discussions avec la Bibliothèque nationale, les Archives publiques et les Musées nationaux du Canada au sujet du sort de ces archives afin que ces précieux objets puissent être catalogués et qu'ils deviennent accessibles à tous les Canadiens. Le Centre ne doit pas se transformer en un autre lieu dépositaire pour la conservation du patrimoine canadien, mais il devrait plutôt utiliser les installations des Archives publiques, de la Bibliothèque nationale et des Musées nationaux du Canada.

RECOMMANDATIONS

40. Le Centre devrait regrouper les éléments de programmation relatifs au film, au vidéo et aux expositions sous la responsabilité d'un coordonnateur faisant partie au départ du département des Variétés, mais pouvant éventuellement, si les ressources le permettent, être placé à la tête d'un département distinct. Comme les archives du Centre constituent la source d'expositions temporaires sur les arts d'interprétation, la gestion du fonds d'archives devrait être confiée au département du film, du vidéo, des expositions et des archives.

41. Le Centre devrait élaborer pour le film, le vidéo et les expositions une politique de programmation cohérente susceptible de compléter et de rehausser la programmation des départements de la Musique, de Théâtre et de la Danse et d'améliorer la conservation de la Collection permanente. S'il entend continuer à monter des expositions temporaires, le Centre devrait tirer parti des services spécialisés du Centre des expositions du gouvernement canadien.

42. Le Centre devrait mettre au point une politique de gestion de ses archives et devrait engager immédiatement des discussions avec la Bibliothèque nationale, les Archives publiques et les Musées nationaux du Canada au sujet du catalogage et de l'utilisation des affiches, des programmes, des enregistrements magnétoscopiques et des autres objets se rattachant à sa programmation depuis 1969. Il devrait également examiner les possibilités de commercialisation de reproductions de documents d'archives dans le domaine des arts d'interprétation.

43. Le département du Film, du vidéo, des expositions et des archives devrait coordonner ses activités avec celles d'organismes ayant la même vocation dans la région de la Capitale nationale.

ARTS D'INTERPRÉTATION POUR LA JEUNESSE

Le Centre souligne dans son rapport annuel 1972-1973, la responsabilité qui lui incombe de développer l'intérêt de la jeunesse pour les arts d'interprétation: "Ces contacts entre les artistes et les étudiants sont vitaux pour le développement de la culture artistique des jeunes acteurs et des publics de demain. En partageant, ne serait-ce que momentanément les inquiétudes et l'activité d'une troupe de théâtre, en s'incorporant au milieu artistique, les étudiants apprennent à apprécier et aimer la musique, le théâtre, la danse".

Le théâtre et les programmes musicaux canadiens pour les auditoires de jeunes sont considérés comme les meilleurs au monde. Des compagnies et des interprètes de toutes les régions du Canada dont le Théâtre de Carton, le Young People's Theatre, le Kaleidoscope, le Théâtre de l'Escaouette, le trio Sharon, Lois and Bram, le Green Thumb Theatre, les Jeunesses musicales du Canada, Raffi et la Boîte à Popicos travaillent à créer les auditoires de demain en présentant à la jeunesse des productions théâtrales et musicales hautement professionnelles et pleines d'imagination.

De 1969 à 1975, le Centre comptait une section Jeunesse, qui offrait une programmation bien intégrée aux jeunes de la région de la Capitale nationale et à ceux des autres régions du Canada, en organisant des tournées de productions et en donnant aux jeunes artistes la possibilité de se produire au Centre. En 1971, celui-ci a lancé l'Août fou, un programme estival consacré aux jeunes artistes qui créaient et interprétaient des oeuvres d'un intérêt particulier pour les auditoires de jeunes. Cette saison-là, le Centre a également présenté un programme du Toronto Dance Theatre mettant en vedette de jeunes chorégraphes, les Jeunesses musicales du Canada, et, au Studio, les troupes de théâtre français et anglais de l'École nationale de théâtre. En 1970-1971, la Student Young Company, sous la direction de Ron Singer, directeur artistique de l'Ontario Youth Theatre, et le Théâtre Jeunesse Étudiante, dirigé par Jean-Luc Bastien, ont été créés afin de donner aux élèves des écoles secondaires du Conseil scolaire d'Ottawa et de la Commission scolaire régionale de l'Outaouais la possibilité d'utiliser les installations du Centre et les services de metteurs en scène professionnels. Les intéressés ont fait avec leurs productions la tournée des écoles de la région d'Ottawa jusqu'en 1973, année où le manque d'argent est venu mettre un terme au programme.

La compagnie Hexagon, fondée en 1970 sous la direction artistique de Marigold Charlesworth, a présenté aux écoles secondaires de l'Ontario un programme de représentations théâtrales d'une heure suivies d'une période de questions. La troupe de six personnes (cinq acteurs et un metteur en scène) a aussi organisé des ateliers spéciaux à l'intention d'élèves choisis. En 1971, la compagnie française,

l'Hexagone, a été créée sous la direction artistique de Jean Herbiet. Les tournées de la compagnie Hexagon ont été interrompues en 1976-1977, tandis que l'Hexagone poursuivait ses activités jusqu'en 1982.

Au cours de toute son histoire, le département de la Musique a offert aux jeunes des matinées "scolaires" et des concerts spéciaux de l'Orchestre et a fait des tournées dans les écoles avec des programmes spéciaux. Des productions lyriques destinées aux jeunes gens ont également fait partie de la programmation du Festival d'été.

Depuis la suppression de sa section Jeunesse en 1975, le Centre a organisé à l'occasion des spectacles pour les jeunes dans ses départements des Variétés, de la Musique, de Théâtre et de la Danse. Le département de Théâtre a également continué à faire paraître à l'intention des écoles de la région de la Capitale nationale, des études, en anglais et en français, de pièces présentées au cours des saisons.

Toutefois, les artistes de la région et d'ailleurs au Canada ont vivement regretté l'absence d'activités de coordination qui auraient permis au Centre de faire du développement, d'innover et de jouer un rôle de chef de file dans ce secteur. Le monde de la danse aimerait que le Centre lui donne la possibilité de présenter des spectacles de danse aux jeunes et qu'il mette en place un programme de développement des auditoires de jeunes pour la danse; le monde du théâtre voudrait, pour sa part, qu'on lui donne l'occasion de présenter son excellent répertoire d'oeuvres destinées aux jeunes et d'entreprendre des coproductions avec le Centre. Enfin, le monde de la musique souhaiterait, comme l'ont manifesté les Jeunesses musicales du Canada et d'autres groupes sérieux, que le Centre présente plus de séries musicales s'adressant particulièrement aux jeunes. En fait, presque toutes les personnes avec qui le Groupe de travail a eu l'occasion de s'entretenir désireraient que le Centre intègre à nouveau l'étudiant à ses programmes et qu'il donne la possibilité aux jeunes de s'exprimer sur le plan de la création dans un milieu professionnel qui offre tout l'appui nécessaire.

A cet égard, le Centre devrait examiner les réalisations des festivals très populaires pour les jeunes qui ont vu le jour dans un certain nombre de localités au pays, ainsi que l'Imagination Celebration du Kennedy Center, un festival très réussi de deux semaines permettant de mettre en valeur les programmes en direct les mieux faits et les plus stimulants qui soient offerts à des auditoires de jeunes aux États-Unis.

On reconnaît que, en matière de fréquentation et d'accessibilité des arts, les programmes qui favorisent la participation des jeunes à des spectacles et à d'autres activités dans le domaine de l'art sont probablement l'activité la plus fructueuse, à longue échéance, qu'un organisme de production ou de présentation puisse exercer. Le Comité Macaulay, dans les études qui ont mené à la publication en 1984 de son

rapport sur les arts en Ontario, a constaté que si les jeunes sont exposés à des spectacles ou des représentations artistiques pendant leurs années de formation, cela sera un facteur déterminant de leur comportement adulte en ce qui touche les activités culturelles et notamment la fréquentation des manifestations artistiques.

Étant donné ce qui précède et l'appui considérable prêté dans le passé par le Centre à tout ce qui est participation de jeunes aux arts d'interprétation, les recommandations et suggestions faites dans le présent rapport visent à encourager les responsables de la programmation à satisfaire les besoins et les désirs artistiques des jeunes.

De plus, compte tenu de l'existence de programmes comme celui du Développement du théâtre en région, qui laisse une grande place à la participation de la jeunesse, nous pensons que les programmes destinés à des auditoires de jeunes devraient redevenir prioritaires au Centre.

Le Centre devrait en premier lieu entreprendre une étude poussée de cette importante dimension des activités artistiques. Grâce à un tel examen, il pourra se donner des orientations efficaces et novatrices qui pourront s'appliquer à toutes les activités du Centre. L'étude devrait recommander comment le Centre pourrait profiter de l'expérience des autres et comment il pourrait mettre ses connaissances et son expertise à la disposition des organismes de tout le pays qui actuellement n'ont pas de programmes complets pour les jeunes.

L'étude réalisée et la stratégie à laquelle elle pourrait donner naissance devraient servir de base pour une demande de nouveaux crédits affectés à des programmes destinés aux auditoires de jeunes. Cette stratégie devrait établir un calendrier possiblement de trois ans qui indiquerait quand et sur quelle base on procédera à des évaluations de ce programme.

Étant donné le genre de visiteurs qui affluent tous les ans à Ottawa pendant l'été, en grande partie des familles avec des enfants, on devrait s'attacher tout particulièrement aux possibilités offertes par la reprise du Festival d'été. On devrait aussi examiner les possibilités des "tournées électroniques" dans ce contexte.

RECOMMANDATION

44. Le Centre devrait entreprendre une étude des arts d'interprétation destinés à la jeunesse et en communiquer les résultats au Conseil d'administration et au nouveau directeur général au moment de sa nomination. Il devrait se fonder sur ces résultats pour demander au Ministre des crédits spéciaux qui lui permettraient de mettre en place un programme complet pour la jeunesse.

PROJETS

Au cours des années, le Centre a organisé et présenté des réalisations et programmes divers qui ne se rattachaient pas aux activités permanentes des départements. Nous considérons cette activité suffisamment importante pour justifier la création d'un département des Projets qui ait pour tâche de coordonner la reprise du Festival d'été d'Ottawa (dont nous proposons de confier en grande partie la réalisation à un organisme privé à but non lucratif), certains événements spéciaux (festivals, galas, conférences et symposiums), des services de formation et de perfectionnement et des services à la communauté.

Festival d'été d'Ottawa

Lorsqu'il a annoncé le projet de création d'un Centre national des Arts en 1963, le premier ministre Pearson a déclaré que l'organisation d'un festival annuel des arts d'interprétation compterait parmi les responsabilités de ce Centre. En juillet 1971, le Festival a démarré; il était principalement consacré à la musique, et particulièrement à l'opéra. Les traits essentiels du Festival n'ont pas changé jusqu'à sa disparition en 1983, mais il en est venu à comprendre des pièces de théâtre, des spectacles de danse, des films, des expositions et d'autres formes d'expression artistique. En raison de son caractère unique et de l'excellence des opéras présentés - en grande partie des productions maison - le Festival d'été s'est acquis une réputation enviable à l'étranger comme en ont témoigné les appréciations enthousiastes suscitées par Rinaldo (présenté au Metropolitan Opera, à l'occasion du centenaire de cet organisme), La Cenerentola et Eugene Onegin.

Vingt-six productions lyriques, Le Nozze di Figaro en tête, ont été présentées, mettant fréquemment en vedette des artistes canadiens comme Maureen Forrester, Colette Boky, Jon Vickers et Louis Quilico et où les premiers et seconds rôles ont été invariablement tenus par des interprètes canadiens. Au nombre des metteurs en scène et des décorateurs ont figuré des Canadiens comme Brian Macdonald et Mark Negin et des artistes de réputation mondiale comme Josef Svoboda.

Le Festival de 1983 a attiré 30 417 spectateurs payants, dont six ou sept mille visitaient la région de la Capitale nationale. Nombre de mémoires que nous avons reçus se sont faits l'écho des protestations qui s'étaient élevées à la disparition du Festival en 1983. Plusieurs ont signalé que la suspension du Festival avait eu des effets secondaires regrettables sur l'Orchestre. Les semaines durant lesquelles avait lieu le Festival restent, en effet, au nombre des

semaines de travail prévues par le contrat des musiciens. Des remaniements au calendrier ont permis d'atténuer les conséquences de cette situation mais, inévitablement, les artistes seront acculés à un choix difficile: être rémunérés pour des périodes durant lesquelles ils ne travaillent pas ou subir une réduction du nombre de semaines inscrites à leur contrat.

D'un point de vue stratégique, l'été représente la saison la plus importante pour le Centre, parce que c'est ordinairement pendant l'été que quelque trois millions de personnes, dont les deux tiers sont des Canadiens, visitent la région de la Capitale nationale. Pendant la saison estivale, les Canadiens de toutes les régions du pays qui visitent Ottawa ont l'occasion de voir leur Centre à l'oeuvre. Il est, par conséquent, tout à fait logique que l'été constitue l'une des périodes d'activité intense du Centre. Aux audiences tenues par le Groupe de travail à Ottawa et à Hull, un des principaux voeux émis par les participants a été que le Festival soit repris le plus rapidement possible. Dans le mémoire qu'il a présenté au Groupe de travail, le Centre lui-même a dressé une liste de cinq objectifs principaux. La réalisation des trois premiers est fonction, dans une large mesure, de la reprise du Festival d'été. A l'heure actuelle, le Centre n'a aucun plan bien arrêté en ce qui concerne le rétablissement du Festival d'été d'Ottawa.

Connaissant les problèmes de financement et les autres difficultés auxquels fait face le Centre, un groupe de citoyens de la région de la Capitale nationale dirigé par G. Hamilton Southam, directeur général initial du Centre, a présenté au Groupe de travail une proposition dans laquelle il suggérait une façon de faire renaître le Festival dès 1988. Il serait tout à fait indiqué que le Festival reprenne ses activités cette année-là, puisque c'est en 1988 que le nouveau Musée des beaux-arts ouvrira ses portes. Cette inauguration ne manquera pas d'être remarquée au Canada et à l'étranger et incitera les touristes à visiter la région de la Capitale nationale.

Essentiellement, ce groupe de citoyens, qui a choisi de s'appeler la Société du Festival d'Ottawa, propose de créer un organisme à but non lucratif qui aurait pour tâche de recueillir des fonds auprès du secteur privé et de tous les niveaux de gouvernement, comme le font la plupart des organismes artistiques à but non lucratif au Canada. Il envisage de conclure avec le Centre un accord suivant lequel celui-ci mettrait ses installations à la disposition de la Société pour une somme symbolique, en vue de la réalisation d'un Festival d'été parrainé et organisé par cette même société. En contrepartie, celle-ci présenterait un programme d'une qualité comparable à celle des festivals passés et garantirait que le coût net d'une telle manifestation ne viendrait pas grever les budgets du Centre.

La Société du Festival prévoit au programme du Festival de l'opéra, de la musique, des oeuvres dramatiques de langue française et de langue anglaise, de la danse et d'autres types de spectacles, y

compris une certaine forme de jeune théâtre expérimental. Compte tenu du fait que les familles représentent une partie importante de l'afflux de visiteurs pendant l'été, le Festival présenterait un bon nombre de spectacles destinés aux jeunes et aux familles. La Société du Festival d'Ottawa entend commencer par un festival d'un mois, mais espère que cette manifestation durera éventuellement tout l'été.

Outre les avantages évidents que nous avons évoqués, le Festival, s'il était repris, serait l'occasion de réaliser un certain nombre d'initiatives suggérées dans ce rapport. Les centaines de directeurs artistiques de théâtre disséminés dans tout le pays sentent le besoin de mieux connaître le travail de leurs contemporains; ils pourraient participer à des rencontres où seraient étudiée, dans ses divers aspects, l'évolution de leur art. Le Festival serait également un cadre idéal pour l'organisation d'un atelier national de dramaturges présentant des productions "manuscrit en main" d'oeuvres en voie de création dans tout le Canada; il serait un lieu tout aussi idéal pour un festival national de l'art dramatique canadien, qu'il s'agisse d'oeuvres nouvelles ou de reprises. L'occasion serait belle de tenir un festival du théâtre pour la jeunesse, auquel participeraient des troupes de chacune des régions canadiennes. Les oeuvres devraient être produites et mises en marché d'une manière professionnelle pour attirer l'attention non seulement des critiques canadiens et étrangers, mais aussi des promoteurs éventuels - de tournées, par exemple. Dans le secteur de la danse, on peut fort bien imaginer un atelier national de chorégraphes se rattachant à un festival national ou international de la danse. Dans le domaine de la musique, le Festival se prêterait particulièrement bien à l'organisation d'ateliers de compositeurs et de chefs d'orchestre et à des festivals qui mettraient en valeur les jeunes talents de tout le Canada.

La Société du Festival d'Ottawa, qui entreprend actuellement une étude de faisabilité s'attachant aux coûts, avantages et autres aspects du projet, a présenté une proposition fort encourageante. Le Groupe de travail a apprécié la façon dont la Société aborde la question et détermine les orientations de l'éventuelle programmation.

Nous espérons que les organisateurs du Festival et les responsables du Programme de tournées électroniques du Centre travailleront en étroite collaboration afin d'assurer une diffusion maximum par la radio et la télévision des manifestations prévues au programme du Festival.

Nous souhaitons également que les responsables du Festival coordonnent leurs calendriers et programmes avec ceux d'autres organismes, groupes et institutions de la région de la Capitale nationale en participant activement aux travaux du nouveau Comité des affaires régionales du Conseil d'administration, dont nous recommandons la création dans ce rapport.

Événements spéciaux - Autres festivals, galas, conférences et symposiums

De temps à autre, le Centre a organisé un certain nombre d'événements spéciaux qui présentaient un caractère multidisciplinaire ou dont le thème se rattachait à la mission du Centre, soit de développer les arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale et ailleurs au Canada.

La plupart des galas à l'organisation desquels le Centre a participé dans des circonstances spéciales ou en l'honneur de certains visiteurs ont été présentés sur scène et télévisés dans toutes les régions du pays. Les fêtes du Jour du Canada ont été retransmises en 1970, en 1971 et en 1972. De tels galas ont non seulement permis de bien accueillir des visiteurs de marque ou de fêter certains événements, mais ont été l'occasion de faire connaître à tout le pays les divers talents des créateurs canadiens. Des galas transmis en direct ont marqué la visite du président Reagan en 1981, de la reine Elizabeth en 1982 et de Zhao Ziyang, président du Conseil d'État de la République populaire de Chine, en 1984.

Le gala organisé en 1982 à la fois pour honorer la reine Elizabeth et fêter le rapatriement de la constitution canadienne a mis en vedette Angèle Arsenault, Dave Broadfoot, les Calgary Fiddlers, Edward Evanko, Maureen Forrester, Evelyn Hart et David Peregrine, Jeff Hyslop, Chantal Juillet, Diane Juster, Louis Lortie, le Manor Park School Choir, Meet the Navy, Ann Mortifee, le Ballet national du Canada, Louis et Gino Quilico, Barbara Shuttleworth, les danseurs ukrainiens Shumka et, bien entendu, l'Orchestre.

Le Centre lui-même n'a pas organisé de grande conférence depuis près de dix ans. Pendant trois années consécutives, il s'était chargé de l'organisation de séminaires nationaux sur les arts et les médias (de 1975 à 1977) qui avaient été très bien accueillis. Il a également parrainé en 1976, conjointement avec l'American Council for the Arts, une conférence canado-américaine sur les centres d'arts et a été l'hôte de conférences annuelles d'organismes artistiques comme l'association Danse au Canada.

Ceux qui ont conçu le Centre le percevaient comme l'organisateur de festivals amateurs nationaux en musique et en art dramatique et ont mentionné, en particulier, Théâtre Canada (organisme actuellement en veilleuse mais sur le point de revivre) dont le festival national a eu lieu au Centre en 1971. Ils avaient aussi prévu que le Centre puisse fournir des installations et des services centraux à des organismes nationaux de formation, de consultation et d'information dans le domaine des arts. A cause du manque d'espace, ce projet ne s'est pas réalisé.

Des "célébrations" provinciales spéciales se sont déroulées de temps à autre. La Soirée de Terre-Neuve en 1982 a mis en vedette des artistes de cette province et une fête semblable avait été prévue pour le Nouveau-Brunswick, mais n'a pas eu lieu.

Le Centre a régulièrement organisé un certain nombre de manifestations gratuites que l'on pourrait grouper sous la rubrique Animation. Sur les quelque 100 manifestations présentées tous les ans, les plus considérables sont : "Venez célébrer avec nous les Fêtes du monde", qui se tient à Noël, et la série estivale "En avant la musique". La série "Venez célébrer avec nous" comporte une douzaine de spectacles présentés par une vingtaine de groupes artistiques multiculturels de la région de la Capitale nationale sur une période de dix jours, en décembre. La série "En avant la musique", organisée avec la collaboration de la Fédération américaine des musiciens, met aussi en vedette des groupes locaux - quelque 60 ensembles qui présentent de 40 à 50 concerts en plein air, surtout sur la Terrasse. Plus récemment, les festivals d'été de la danse et du jazz ont offert des concerts gratuits sur la Terrasse.

Dans le passé, le personnel de production du Centre a fourni des conseils techniques à la Commission de la Capitale nationale sur la construction de scènes de théâtre à la Pointe Nepean. Pendant les premières années du Centre, une scène portative appelée Le Portage a permis au Centre de présenter plus facilement des pièces de théâtre dans les parcs de la région de la Capitale nationale.

Faute de responsabilités déterminées et de mécanismes de coordination, le Centre n'a pas été entreprenant dans ce secteur de la programmation, bien que ses services aient toujours été utilisés pour toute une gamme de manifestations particulières. La Soirée de Terre-Neuve a été en grande partie organisée par le service des relations publiques et, en 1983, on prévoyait que le producteur du département de la Danse, des variétés et des événements spéciaux coordonnerait et produirait dans toutes les disciplines des "événements spéciaux" intéressant des régions particulières du Canada ou des pays étrangers, et se chargerait de missions spéciales comme la coordination des programmes du Centre avec des manifestations telles qu'Expo 86 et les fêtes du bicentenaire de l'Ontario. Le Centre devait également s'occuper d'animation, dans ses locaux et ailleurs.

Les relations du Centre avec les autres organismes et groupes de la région de la Capitale nationale n'ont pas été constantes et n'ont pas amené le Centre à organiser avec quelque régularité des spectacles susceptibles de rehausser des manifestations régionales spéciales comme le Bal de Neige ou le Festival du printemps. Toutefois, le rôle qu'a joué le Centre dans l'organisation de rencontres nationales destinées à améliorer la communication dans le secteur des arts d'interprétation au Canada a été fort apprécié. L'absence d'une politique cohérente en la

matière a cependant empêché le Centre de prendre des initiatives, bien qu'il ait été heureux d'accueillir, lorsqu'on lui en faisait la demande, les conférences et les symposiums d'organismes canadiens liés aux arts d'interprétation.

Formation et perfectionnement

Bien qu'il se soit intéressé, à l'occasion, au domaine de la formation, le Centre n'a pas exploité au maximum ses possibilités en tant que centre de formation des professionnels des arts d'interprétation. Toutefois, les artistes qui sont sortis du Centre, c'est-à-dire les hommes et les femmes qui y ont travaillé à un moment quelconque de leur carrière, sont bien vus dans la profession. Le Conseil des Arts du Canada a affirmé que, dans le secteur de la formation artistique, les meilleurs programmes sont ceux où des formateurs recrutés dans la profession se mêlent en grand nombre aux professeurs universitaires. Sous ce rapport, le Centre se prête tout particulièrement à la réalisation de programmes d'apprentissage pour les techniciens, les auteurs, les acteurs, les metteurs en scène et réalisateurs, les musiciens, les compositeurs, les chefs d'orchestre, les danseurs et les chorégraphes, programmes pouvant être menés avec la collaboration des établissements de formation et de recherche. Le Centre a mis en place dans le passé des programmes d'apprentissage de la mise en scène et il a conclu avec l'Université d'Ottawa un accord permanent d'organisation de "travaux pratiques" pour les étudiants des classes supérieures. Ces arrangements devraient être incorporés à un programme complet et permanent d'apprentissage artistique. (Nous faisons ailleurs dans ce rapport des suggestions précises au sujet de programmes de formation et de perfectionnement professionnels, concernant, notamment, la formation de chefs d'orchestre et d'auteurs dramatiques ou encore la formation à l'adaptation télévisuelle de spectacles présentés sur scène.)

Le Centre devrait faire preuve de leadership en invitant un groupe de représentants des établissements d'enseignement postsecondaire de la région de la Capitale nationale à discuter des possibilités de créer, en collaboration, un centre de formation de machinistes, d'électriciens et d'opérateurs d'ordinateur pour les arts d'interprétation. Ce groupe devrait étudier la possibilité de financer un tel centre en recourant au Programme de planification de l'emploi d'Emploi et Immigration Canada. Étant donné les compétences dont dispose le Centre dans divers secteurs - gestion d'installation, programmation et présentation de spectacles, gestion d'orchestre, organisation de festivals, production lyrique et théâtrale, gestion de tournées et marketing, le groupe devrait également discuter de la possibilité de créer, par l'intermédiaire du Centre, un Institut de gestion des arts d'interprétation.

Services à la communauté

Ailleurs dans ce rapport, dans les sections portant sur des secteurs particuliers comme ceux de la musique et du théâtre, le Groupe de travail présente des renseignements et observations sur la façon dont, outre la présentation de spectacles, le Centre a servi toute la communauté de la région de la Capitale nationale. La contribution du Centre sur ce plan est considérable. Tous les ans, il remet au Comité consultatif des arts de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (qui a contribué en 1986 pour 275 000 $ au financement des activités du Centre) un mémoire de plus de 200 pages décrivant les services rendus par le Centre à la région de la Capitale nationale ainsi que la réaction des enseignants, des artistes, des élèves, des représentants des organismes soutenus et de la population de la région. Il s'agit là d'un document impressionnant qui témoigne éloquemment de l'engagement du personnel du Centre et de son souci de servir la communauté.

Les services rendus sont très divers: prêt d'un costume, aide apportée à l'organisation d'une tournée, fourniture gratuite d'un local à l'Atelier, conférenciers mis à la disposition de clubs de bienfaisance et personnes ressources pour les écoles disposant d'un programme d'enrichissement artistique.

Bien qu'approuvant la prestation de ce genre de services, qui correspondent à ceux qu'offrent des organismes artistiques sérieux dans de nombreuses localités canadiennes, le Groupe de travail estime que le Centre devrait trouver une façon de mesurer et de prendre en compte ces services, d'en établir le coût d'une manière réaliste et de les imputer à un budget de services à la communauté autorisé par le Conseil d'administration.

A l'heure actuelle, aucune aide n'est donnée aux groupes désireux de présenter un spectacle au Centre, mais incapables d'acquitter les frais de location et de rémunérer l'équipe technique. Le Groupe de travail croit qu'il conviendrait de porter au budget des services à la communauté des sommes suffisantes pour que les divers chefs de département puissent, à leur discrétion, apporter une aide directe aux groupes canadiens, qu'ils habitent ou non la région de la Capitale nationale. Pour que des principes directeurs soient établis en la matière, le directeur général devrait soumettre au Conseil d'administration un énoncé de politique concernant les services à la communauté, énoncé qui dresserait, notamment, un cadre pour l'aide relative à la location de salles et à l'utilisation des équipes techniques. L'énoncé préciserait nettement le type d'activités que le Centre pourrait soutenir dans ce contexte.

RECOMMANDATIONS

45. Le Centre devrait confier la responsabilité des projets spéciaux à un département des Projets qui coordonnerait les activités du Centre en ce qui concerne le Festival d'été d'Ottawa, les événements spéciaux (festivals, galas, conférences et symposiums), la formation et le perfectionnement et les services à la communauté.

46. Le Centre devrait être le lieu d'un festival annuel des arts d'interprétation en juillet et août. Il faudrait reprendre le Festival d'été au plus tard en 1988 de manière à pouvoir participer et contribuer aux fêtes d'inauguration du Musée des beaux-arts.

47. Le Festival devrait être réalisé conjointement par le Centre et un organisme privé à but non lucratif qui accepterait de planifier, d'organiser et de coordonner l'ensemble de la programmation et de garantir que les frais de fonctionnement ne grèveront pas le budget annuel du Centre. Le Festival d'été devrait présenter un nombre important de spectacles destinés aux familles et aux jeunes.

48. Ce festival devrait comprendre toutes les formes possibles des arts d'interprétation, c'est-à-dire et sans rien exclure: opéra, théâtre, danse (surtout pour les jeunes), variétés, musique, folklore, expression littéraire verbale, mime, cinéma, vidéo et art-performance. Il devrait comporter un secteur expérimental, dont le Centre ne serait pas responsable, sauf en ce qui concerne la coordination générale et l'aide publicitaire.

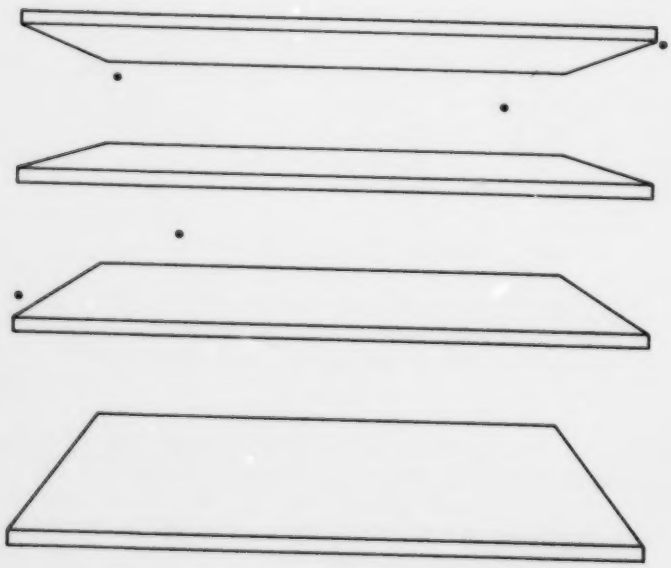
49. Dans le cadre de la programmation du Festival d'été, le Centre devrait envisager de présenter un festival du film et du vidéo canadiens, une série d'expositions de ses objets d'archives, des lectures de poésie et certaines manifestations de la culture contemporaine comme l'art-performance.

50. En vue de remplir, dans une certaine mesure, sa mission nationale, le Centre devrait charger le département des Projets d'organiser à nouveau des conférences, symposiums et activités semblables. Ce département devrait aussi organiser les apports provinciaux dans le cas de manifestations comme la Soirée de Terre-Neuve et coordonner la participation du Centre à des événements qui ont lieu dans la région de la Capitale nationale comme le Bal de Neige, le Festival du printemps et les fêtes d'inauguration du Musée des beaux-arts du Canada.

51. Le Centre devrait développer ses compétences reconnues en matière de formation afin de pouvoir offrir d'une façon permanente une formation de base ainsi qu'un programme de perfectionnement en arts d'interprétation. Il devrait inviter un groupe de représentants des établissements d'enseignement postsecondaire de la région de la Capitale nationale à discuter de la création de programmes coopératifs de formation artistique qui utiliseraient les installations, le personnel et les programmes du Centre, ainsi que de l'établissement d'un Institut de gestion des arts d'interprétation. Ces discussions prépareraient la création d'un projet pilote dans le cadre du Programme de planification de l'emploi d'Emploi et Immigration Canada.

52. Le Centre devrait maintenir son programme de services à la communauté en prenant soin cependant d'en établir les coûts et de les imputer officiellement à un budget particulier. Un tel budget devrait prévoir une aide aux groupes d'arts d'interprétation de la région et d'ailleurs, en ce qui concerne les frais de location des salles et la rémunération des équipes techniques du Centre.

DU CONCEPT AU CONCRET



3

ADMINISTRATION ET DIRECTION

ADMINISTRATION

Conseil d'administration

Le Centre a un conseil d'administration de 16 personnes. Le président, le vice-président et neuf autres membres de ce conseil sont des particuliers nommés par le gouverneur en conseil. Les cinq autres sont des membres d'office: les maires des villes d'Ottawa et de Hull, le directeur du Conseil des Arts du Canada, le président de Radio Canada et le commissaire du gouvernement à la cinématographie. Le président et le vice-président sont désignés par le gouverneur en conseil, mais les deux autres membres du Comité exécutif de quatre personnes - le seul comité en activité - sont choisis par le Conseil d'administration lui-même. Celui-ci rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Communications. Le Conseil se réunit en séance plénière tous les trimestres et le Comité exécutif peut se réunir tous les mois. Les membres du Conseil sont nommés pour trois ans et peuvent être reconduits dans leur charge.

Abstraction faite des membres d'office, ce conseil de 11 personnes semble petit si on le compare à ceux de la plupart des organismes canadiens des arts d'interprétation, qu'ils soient moyens ou grands. Le Centre est l'organisme le plus important de ce secteur au Canada du point de vue du budget et du personnel (rentrées de 27 224 000 $ et 305 postes en 1985-1986) et pourrait justifier un conseil de 21 personnes.

Les membres nommés sont choisis en fonction des exigences d'une représentation des régions canadiennes et de la dualité linguistique du pays. D'habitude, le conseil se compose de quatre représentants du Québec, de quatre représentants de l'Ontario, de deux représentants des provinces des Prairies et d'un représentant de la Colombie-Britannique ou des provinces de l'Atlantique.

La Loi sur le Centre national des Arts a prévu les membres d'office actuels afin de garantir l'établissement de liens étroits avec les deux principales municipalités de la région de la Capitale nationale (la ville d'Ottawa a cédé au domaine public l'emplacement de 2,6 hectares du Centre) et les trois grands organismes culturels nationaux ayant des objectifs qui rappellent ou complètent ceux du Centre.

Dans la pratique, les buts que visaient ces nominations pourraient mieux être atteints au moyen de la participation de membres d'office à un autre niveau. Il faudrait créer un Comité des affaires régionales où seraient représentés les municipalités et les organismes avec lesquels le Centre doit travailler en étroite collaboration. Le Conseil d'administration devrait solliciter l'avis des maires d'Ottawa et de Hull au sujet de la création d'un tel comité, qui, en incitant le Centre à consulter régulièrement les autres organismes culturels et les organes locaux de l'administration publique, contribuerait à renforcer les programmes culturels du Centre. La constitution d'un tel comité éliminerait la possibilité de conflits d'intérêts entre les organismes culturels, danger inhérent au régime actuel des membres d'office. Dans le cadre de la planification de ce futur Comité des affaires régionales, on devrait consulter les dirigeants des municipalités régionales d'Ottawa-Carleton et de l'Outaouais, la Commission de la Capitale nationale, les bureaux locaux de tourisme et de congrès, les organismes, institutions et groupes culturels locaux ainsi que les organismes artistiques et les artistes locaux.

En examinant les compétences exigées des membres de conseils d'administration d'autres organismes et établissements canadiens des arts d'interprétation (comme le Roy Thomson Hall, le Centre des Arts de la Confédération, la Place des Arts et le Shaw Festival), nous avons découvert qu'en général, les conseils se composaient de gens présentant le plus souvent les caractéristiques suivantes: (1) expérience de la direction d'entreprise aux niveaux supérieur et intermédiaire; (2) expérience professionnelle considérable dans les arts d'interprétation; (3) expérience bénévole considérable à titre de membre du conseil d'administration, ou de comités, d'organismes des arts d'interprétation; (4) expérience bénévole considérable à titre de membre du conseil d'administration, ou de comités, d'organismes rattachés à d'autres secteurs artistiques.

Parmi les membres actuels du Conseil d'administration du Centre national des Arts, un a de l'expérience dans la direction d'entreprise au niveau supérieur, un autre possède une expérience professionnelle considérable dans les arts d'interprétation, deux ont une expérience bénévole considérable comme membres de conseils d'administration, ou de comités, d'organismes des arts d'interprétation et un enfin a une expérience bénévole considérable comme membre du conseil d'administration d'organismes rattachés à d'autres secteurs artistiques. Le mandat de deux des cinq membres précités prendra fin sous peu.

Peut-être en raison du manque relatif d'expérience dans la direction d'entreprise, d'expérience professionnelle dans les arts d'interprétation ou d'expérience bénévole dans ce même secteur, le Conseil ne semble pas prendre une part active aux affaires générales (politiques) du Centre. Cette attitude relativement passive semble avoir aussi distingué les conseils antérieurs. Les comptes rendus des

séances du Conseil n'indiquent pas que celui-ci ait l'habitude d'examiner systématiquement les options et de prendre de réelles décisions. En raison de sa petite taille, le Conseil dans son ensemble ne s'est réuni que deux fois certaines années et, en d'autres occasions, n'a pas réussi à atteindre le quorum.

Comités du Conseil

En dépit de ce que prévoit l'article 11b) de la Loi sur le Centre national des Arts, le Conseil d'administration n'a pas jugé bon de profiter des services et des compétences de comités qui auraient puisé une partie de leurs membres à l'extérieur du Conseil. D'autres organismes ayant des objectifs semblables, comme le Kennedy Center, ont un réseau étendu et dynamique de comités qui les aide à défendre leurs intérêts, et, particulièrement, à se tailler une place sur la scène nationale.

Collecte de fonds

Le Conseil d'administration devrait examiner les possibilités qui lui sont offertes de recourir davantage au parrainage d'entreprises pour des projets, des galas et des spectacles spéciaux. Il conviendrait particulièrement d'aller chercher des mécènes pour les activités que le Centre réalise ailleurs que dans la région de la Capitale nationale, bien que certaines activités spéciales dans cette région, comme les festivals et les galas, puissent aussi susciter l'intérêt des entreprises.

Les parrainages d'entreprises multiplieront non seulement les ressources du Centre, mais aideront celui-ci à élargir les bases de ses appuis et de sa clientèle. Le Conseil devrait consulter à ce sujet des gens qui s'y connaissent en marketing. Comme le Centre n'a pas cherché activement à obtenir des fonds du secteur privé, le Comité de collecte de fonds du Conseil d'administration devrait tirer tout le parti voulu des recommandations du rapport du Groupe de travail sur le financement des arts au Canada, qui s'intitule Financement des arts au Canada d'ici à l'an 2000 (1986), pour essayer d'élever les niveaux actuels des contributions d'entreprises sans toutefois donner l'impression de faire concurrence aux autres organismes du domaine des arts d'interprétation qui tentent, eux aussi, d'obtenir de l'argent du secteur privé.

Si le Conseil devait réussir à trouver des fonds et des parrainages dans le secteur privé, le Centre ne devrait pas en être pénalisé par une réduction des crédits votés par le Conseil du Trésor, car il lui faut disposer de meilleures sources de rentrées s'il veut croître et jouer un rôle convenable au Canada.

Affaires générales de la Corporation

Il conviendrait de nommer un agent des affaires générales de la Corporation qui, avec le directeur général et les comités de planification stratégique et de collecte de fonds, collaborerait à l'élaboration des politiques et au développement de stratégies générales ainsi qu'à une analyse des conditions influant sur la planification globale des activités du Centre. L'agent des affaires générales devrait être responsable des parrainages et de la collecte de fonds et devrait travailler en étroite liaison avec les ministères et les organismes compétents du gouvernement en ce qui concerne les questions d'intérêt commun. Il pourrait mettre au point un large programme de bénévolat en s'inspirant des réalisations de l'Association de l'Orchestre du Centre national des Arts.

Prix et distinctions

A l'heure actuelle, il n'existe aucun programme annuel de prix et de distinctions au Canada qui relie les deux principaux aspects auxquels s'intéresse le Centre, à savoir l'activité artistique proprement dite et l'accessibilité aux arts. Le Centre est l'organisme auquel on devrait logiquement confier la mise en place d'un programme annuel de prix canadiens destinés à récompenser la créativité dans les arts de la scène. Ces prix et distinctions devraient honorer les réalisations marquantes, non seulement sur le plan de la composition, de la dramaturgie, de la chorégraphie, de la décoration, de la mise en scène et de l'interprétation, mais aussi dans les secteurs de la gestion, de la commercialisation, du parrainage, etc., des arts d'interprétation. Des cérémonies annuelles de remise de prix représenteraient une manifestation unique sur le plan national puisqu'il n'existe actuellement aucun programme aussi complet de distinctions.

Le Conseil d'administration devrait envisager la création d'un Comité des prix et distinctions, dont le gouverneur général serait le président honoraire, et qui serait chargé d'étudier, en consultation avec d'autres organismes donneurs de prix, les moyens d'établir un programme de prix canadiens. Dans son étude, ce comité devrait s'attacher, entre autres, à ce que fait le Kennedy Center, qui a un mandat national semblable à celui du Centre. Il devrait examiner l'opportunité de donner à certains prix importants le nom de personnes dont la contribution aux activités du Centre a été particulièrement importante, ainsi que la possibilité pratique d'assortir quelques-unes des distinctions attribuées à la création artistique de prix en argent, de détachements au Centre en tant qu'artiste ou groupe attitré ou d'autres avantages semblables.

Dès qu'il sera prêt à le faire, mais sans dépasser la date du 31 août 1988, ce Comité devrait faire au Conseil une proposition détaillée susceptible d'être réalisée pendant la 20e saison du Centre en 1988-1989.

Relations entre le Conseil d'administration et la direction

Les communications sont insuffisantes entre la direction et le Conseil d'administration du Centre. Les comptes rendus et d'autres documents ou renseignements importants ne sont pas communiqués aux membres du Conseil suffisamment tôt ou avec suffisamment d'analyse pour que ceux-ci puissent participer activement aux prises de décision. En outre, les membres du Conseil sont peu en mesure de prendre en main les destinées du Centre, car ils sont insuffisamment appuyés suite à l'affaiblissement récent du rôle et des responsabilités du secrétaire de la Corporation. A l'heure actuelle, les fonctions de celui-ci consistent principalement à fournir un soutien administratif au directeur général et le Conseil se trouve, de ce fait, privé en grande partie de ses services. Il n'existe aucun programme d'initiation pour les membres du Conseil à leur nomination et ceux-ci ne se réunissent pas non plus, en journées d'étude ou autres rencontres, pour examiner et évaluer les orientations et les progrès du Centre.

DIRECTION

Haute direction

La Loi sur le Centre national des Arts désigne le directeur (directeur général) comme le fonctionnaire administratif en chef de la Corporation; à ce titre, il surveille les activités de celle-ci et en dirige le personnel.

Sur le plan organisationnel, le Centre se divise actuellement en trois directions: (1) la Direction de la programmation, dont les trois départements relèvent du directeur général; (2) la Direction de l'exploitation, dont les trois départements relèvent de ce même directeur général par l'intermédiaire du directeur général adjoint; (3) la Direction des services financiers, du personnel et de l'administration, dont les cinq départements sont subordonnés au directeur général par l'intermédiaire du sous-directeur général. Si le remaniement proposé dans ce rapport est réalisé, le poste de directeur général adjoint n'existera plus, les services des finances et de la comptabilité qui relèvent actuellement de la compétence du sous-directeur général seront confiés à un contrôleur et, de toutes les manières possibles, l'organigramme sera aligné sur la mission du Centre qui consiste à servir les arts et leur clientèle.

Le directeur général est nommé à l'heure actuelle pour cinq ans et il peut être reconduit dans ses fonctions. De l'avis du Groupe de travail, toute reconduction ne devrait se faire que pour deux ans et uniquement dans des circonstances exceptionnelles. Un roulement plus fréquent à l'échelon de la haute direction est avantageux pour un centre d'arts d'interprétation. Par cette pratique courante dans le secteur des arts d'interprétation, les organismes conservent plus de vitalité et cherchent davantage à suivre l'évolution rapide du milieu. Pour ces raisons, le Conseil devrait créer un mécanisme de préparation de la relève (un comité de recrutement, par exemple) qui entrerait en jeu deux ans avant la fin d'un mandat.

Le Groupe de travail est d'accord avec Henry Hindley que la seule qualité identifiable pour une nomination au poste de directeur général ou de chef de la direction d'un organisme est une haute compétence gestionnelle. A son avis, une expérience professionnelle acquise dans les activités propres à l'organisme est parfois souhaitable, mais rarement essentielle; le chef de la direction doit s'intéresser personnellement au domaine de son organisme (Hindley, 1981). Étant donné ce qui précède, il ne semble pas nécessaire que le directeur général soit choisi par un conseil d'administration se composant en majeure partie de gens qui ont de l'expérience et un intérêt dans les

arts d'interprétation au Canada. C'est ainsi que le Groupe de travail s'est demandé s'il serait bon que le directeur général soit nommé par le gouverneur en conseil.

En nommant lui-même le directeur général, le Conseil d'administration vise à assurer l'autonomie du Centre par rapport au gouvernement et à lui permettre d'exécuter sa mission sans craindre les ingérences politiques. Toutefois, comme le signale J.E. Hodgetts, on doit se rappeler que les gouvernements passés, tout comme le gouvernement actuel, ont respecté le principe de l'autonomie de l'organisme, même si dans certains cas, le cadre législatif donne au ministre ou au ministère du moment la possibilité d'intervenir (Hodgetts, 1980). Selon le Groupe de travail, il existe des garanties et des mesures de protection suffisantes pour sauvegarder l'autonomie d'une personne nommée par le gouverneur en conseil et les inconvénients d'avoir un directeur général non nommé par le gouverneur en conseil sont plus graves que les conséquences éventuelles d'une diminution d'autonomie.

S'il était nommé par le gouverneur en conseil, le directeur général aurait, à notre avis, plus facilement accès au ministre et au ministère des Communications, et aux autres organes et niveaux de l'appareil gouvernemental. Bien que la facilité d'accès joue dans les deux sens, nous croyons que le "fonctionnaire administratif en chef" du Centre doit avoir autant accès à l'administration publique et être aussi visible que ses homologues des autres organismes culturels, qui sont tous nommés par le gouverneur en conseil. Une visibilité plus grande, reconnue par ses pairs, permettrait au directeur général de défendre le Centre contre des intérêts rivaux, sur un pied d'égalité. Bien que tous les chefs de direction aient le même accès aux médias pour la défense de leurs budgets, de leurs politiques et de leurs activités, il est également bon, pour se faire connaître du public, et plus efficace peut-être, d'avoir un accès large, visible et reconnu aux décideurs publics. Ce n'est pas ce qui existe à l'heure actuelle: l'accès aux pouvoirs publics semble dépendre surtout des qualités personnelles du directeur général.

Jusqu'à ce que cette recommandation puisse être appliquée, le Groupe de travail propose que les conditions d'emploi du directeur général soient énoncées clairement lors de sa nomination et que son rendement soit évalué tous les ans par le Comité exécutif du Conseil d'administration, évaluation devant être communiquée par écrit au directeur général et au gouverneur en conseil (qui fixe la rémunération de l'intéressé).

Que le directeur général soit nommé par le gouverneur en conseil ou par le Conseil d'administration, sa relation avec le Conseil d'administration devrait être clarifiée par des modifications apportées à l'article 7(1) de la Loi sur le Centre national des Arts, qui serait désormais formulé ainsi : "Le directeur général est le fonctionnaire administratif en chef de la Corporation; il en surveille les travaux et en dirige le personnel suivant les politiques prescrites par le Conseil".

Structure de la direction

Il est urgent que la haute direction du Centre commence à faire de la planification stratégique, s'attache aux orientations à long terme et conçoive et développe une meilleure image et une plus forte identité "corporatives" qui permettront au Centre de se lancer énergiquement dans sa troisième décennie. La haute direction devrait se rappeler que la fonction administrative a pour seule utilité de faciliter l'activité du Centre dans le domaine des arts d'interprétation.

Il faudrait entreprendre une réflexion sur la mission ou vision artistique de l'ensemble de l'organisme et de ses divers départements en vue de dégager une formulation claire, convaincante et complète de l'orientation du Centre, qui précisera pourquoi celui-ci existe, dans quels secteurs il devrait se tailler une place et grandir, ce qu'il représente et défend et en quoi il est unique. La haute direction devrait aussi s'assurer la participation et l'appui du Conseil d'administration tant dans le domaine de la planification stratégique que dans d'autres importantes fonctions permanentes comme le marketing et les finances.

Bien que le Centre compte de nombreux employés dévoués qui s'acquittent de leurs fonctions d'une manière hautement professionnelle et que le personnel et les départements aient proposé toutes sortes de changements fort positifs au cours des années, il ne pourra remplir pleinement sa mission que s'il se dote de mécanismes de leadership plus clairs et plus efficaces.

Le Centre n'a aucun plan global ni mécanismes de planification en dehors des budgets et prévisions établis tous les ans; il n'a pas non plus d'énoncés de mission bien précis, ni de méthode efficace de coordination des activités des départements entre eux ou par rapport au fonctionnement général de l'organisme. Il n'a pas ce qu'il faut pour guider, diriger ou inspirer ses employés.

Présentement, au Centre, le moral est bas, la gestion consiste à éteindre les incendies et l'efficacité s'amoindrit. On s'y attache beaucoup trop aux exigences bureaucratiques internes, aux besoins de la

"machine" administrative, à la production de documents, dans un milieu où font défaut l'analyse, la coordination, le contrôle et les résultats positifs. Le climat créé récemment par les compressions budgétaires, les critiques exprimées dans la presse, le rapport du Groupe d'étude sur les communications et la culture et l'examen auquel s'est livré le vérificateur général a ajouté aux difficultés éprouvées par le personnel et a mis le Centre sur la défensive.

Les services administratifs du Centre sont sur-outillés mais sous-utilisés. Ainsi, on fait ample usage de la technologie des ordinateurs pour les besoins des systèmes de contrôle administratif et d'information, mais le Centre n'a pas encore exploité, ne serait-ce qu'en partie, cette puissance technologique pour se donner un ensemble de programmes intégrés permettant une utilisation plus complète des ressources disponibles. (Pour un examen de secteurs déterminés, comme le marketing et les finances, prière de se reporter au chapitre 4, qui porte sur les services de soutien.)

Les départements sont cloisonnés et ont mis en place des structures administratives quasi indépendantes. C'est ainsi qu'on en est venu à accorder trop d'importance aux aspects administratifs. On peut constater un manque d'efficience dans les services de soutien et de l'exploitation. Des économies pouvant atteindre le million de dollars pourraient être faites: (1) en rationalisant l'aménagement organisationnel des départements de soutien, et notamment de la Direction de l'exploitation telle qu'elle se présente à l'heure actuelle (regrouper, par exemple, la gestion de la production, la gestion des salles et les services de soutien de la production); (2) en rationalisant les services de soutien dans des secteurs particuliers, y compris l'actuelle Direction de la programmation (par exemple, partager les services de secrétariat entre un certain nombre de gestionnaires); (3) en appliquant des méthodes administratives plus efficientes dans les directions de l'exploitation et de la programmation et (4) en améliorant les pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines (par exemple, une meilleure affectation du personnel).

D'autres exemples et une analyse complète des mesures de rationalisation et de regroupement qui pourraient être prises sont donnés dans le rapport du Groupe conseil Coopers & Lybrand.

RECOMMANDATIONS

53. Les postes de membres d'office du Conseil d'administration devraient être supprimés et les cinq vacances ainsi créées comblées par des administrateurs choisis selon les critères énoncés ici, et nommés par le gouverneur en conseil.

54. La composition du Conseil devrait être portée à 21 membres. Cette augmentation permettra d'aller chercher les compétences voulues, compte tenu surtout des responsabilités nouvelles dont nous recommandons l'attribution, et donnera, en outre, la possibilité d'établir un nombre efficace de comités. Étant plus nombreux, le Conseil pourra être plus représentatif des provinces et des territoires et assurer un meilleur équilibre des compétences pertinentes, en arts et autres domaines professionnels. Il sera également en mesure de mieux représenter les autres intérêts en jeu.

55. Un Comité des affaires régionales formé de représentants des organismes intéressés et des ministères et organes compétents de tous les niveaux de gouvernement devrait être créé après consultation des maires des villes de Hull et d'Ottawa.

56. Il importe de redéfinir le rôle et les responsabilités du secrétaire de la Corporation, qui doit satisfaire aux besoins du Conseil d'administration, s'assurer que celui-ci reçoit à temps la documentation nécessaire et mettre en place un mécanisme d'initiation des nouveaux membres du Conseil semblable à celui qui a été préparé pour la Place des Arts et le Grand Théâtre de Québec par l'École nationale d'administration publique. Les tâches du secrétaire devraient être déterminées d'après les fonctions qu'exercent les secrétaires dans d'autres organismes semblables.

57. Avec le concours organisationnel du secrétaire de la Corporation, le Conseil devrait faire régulièrement des "retraites", organisées de manière que ses membres puissent concevoir et formuler des objectifs en matière de politiques et évaluer franchement tous les aspects du rendement du Centre, y compris leur propre rendement.

58. Outre le Comité exécutif existant et le comité de vérification dont nous recommandons la création dans une autre partie de ce rapport, le Conseil devrait constituer des comités dans les secteurs suivants: planification stratégique; collecte de fonds et parrainage; programmation; prix et distinctions; services; liaison avec le milieu et bénévolat; marketing; affaires régionales; formation et éducation. D'autres comités pourraient être créés au besoin.

59. Afin de bien mettre en valeur le rôle important de la programmation et de l'accessibilité, nous recommandons que ces deux secteurs fonctionnels soient confiés au directeur général

adjoint, qui relèverait directement du directeur général. Les responsables des autres secteurs d'activité devraient être nommés directeurs (sauf dans le cas du département des Finances et de la comptabilité, dont le chef désigné serait le contrôleur), et relever, eux aussi, immédiatement du directeur général. Les départements du marketing, des services et des affaires générales de la Corporation constitueraient d'autres secteurs. Nous recommandons de placer sous la responsabilité du directeur général adjoint un chef de la programmation, un chef de l'accès et un chef du soutien de la programmation. (Un organigramme est présenté à la page 9.)

60. Le Conseil devrait créer un Comité des prix et distinctions chargé de proposer des façons de reconnaître les réalisations canadiennes dans le domaine des arts d'interprétation, et, en particulier, d'établir un programme de distinctions canadiennes décernées tous les ans sous l'égide du Centre.

61. Le directeur général devrait être nommé par le gouverneur en conseil, comme le sont les chefs de direction des autres organismes culturels, à condition que: (a) le mandat du directeur général ne soit que de cinq ans avec faculté de reconduction pour deux ans dans des circonstances exceptionnelles; (b) l'article 7(1) de la Loi sur le Centre national des Arts soit modifié et se lise dorénavant de la manière suivante: "Le directeur général est le fonctionnaire administratif en chef de la Corporation; il en surveille les travaux et en dirige le personnel suivant les politiques prescrites par le Conseil".

62. Jusqu'à ce que le directeur général soit nommé par le gouverneur en conseil, ses conditions d'emploi devraient être énoncées clairement lors de sa nomination et son rendement devrait être évalué tous les ans en fonction de ces conditions d'emploi par le Comité exécutif du Conseil, cette évaluation devant être communiquée par écrit au directeur général et au gouverneur en conseil.

63. La direction et les divers départements du Centre devraient concevoir et formuler des énoncés de mission qui donneraient une idée claire, convaincante et complète de l'orientation du Centre; ces énoncés devraient être examinés et approuvés par le Conseil.

64. Des mécanismes de planification intégrée, fondés sur l'énoncé de la mission du Centre, devraient être mis en place avec la participation et l'appui du Conseil d'administration.

65. Des règles et des principes clairs concernant la communication d'information sur les programmes et politiques devraient être

formulés et appliqués; ces lignes de conduite et procédures devraient être communiquées aux employés, qui devraient confirmer à la direction qu'ils en comprennent bien le sens.

66. Un programme de rationalisation des activités devrait être entrepris en vue de réduire les effectifs et les services inutiles ou faisant double emploi et de donner à la direction une plus grande souplesse en matière de répartition des tâches. La réduction des coûts annuels d'exploitation qui s'ensuivrait serait de l'ordre d'un million de dollars.

4

SERVICES DE SOUTIEN

INTRODUCTION

Nous examinons dans ce chapitre les sujets suivants: marketing, finances et comptabilité, ainsi que la gestion des installations et des services auxiliaires. Pour plus de renseignements, nous renvoyons le lecteur au rapport rédigé pour le Groupe de travail par le Groupe conseil Coopers & Lybrand.

MARKETING

Le Centre n'a pas réussi à se donner une identité convenable aux yeux des Canadiens. Il n'a pas réussi à trouver la place qui lui revient ni dans la région de la Capitale nationale ni dans le reste du pays. Les perceptions touchant le Centre, son image, son mandat ou même ce qui s'y fait au niveau le plus fondamental deviennent de moins en moins claires au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la région de la Capitale nationale. Les services que le Centre est appelé à rendre dans tout le pays, sa participation à des coproductions théâtrales, ses programmes et ses réalisations sont soit inconnus, soit méconnus, soit mal compris. Le Centre a également, dans un sens plus général, échoué dans sa mission de promotion des arts d'interprétation canadiens. Il devrait engager des discussions avec la Conférence canadienne des arts et le Conseil des Arts du Canada (qui ont tous deux mis au point des politiques et des stratégies en la matière) en vue d'élaborer un programme d'action commune destiné à mieux sensibiliser les Canadiens aux arts d'interprétation. Mais avant de pouvoir assurer sa propre promotion ou celle des arts d'interprétation, le Centre devra préparer soigneusement son action et se donner une forte compétence en marketing.

L'importance du marketing a été soulignée dans le chapitre 1 sur l'accessibilité. Le marketing des arts d'interprétation canadiens tant au pays qu'à l'étranger représente une responsabilité essentielle pour le Centre, selon l'esprit du mandat initial de l'organisme. De plus, l'accent que met le Groupe de travail sur les impératifs de l'accessibilité et sa recommandation de rapatriement de l'Office des tournées et de prise en charge des tournées à l'étranger reposent sur l'hypothèse implicite suivante: le marketing doit jouer un rôle

névralgique dans tout plan qu'établira à l'avenir la haute direction du Centre. La mise en place d'un centre complet d'organisation de tournées dépend de la création d'une capacité très dynamique de marketing.

Le marketing n'occupe pas à l'heure actuelle une place de premier plan au Centre. On semble en réalité en avoir laissé de côté les notions les plus élémentaires. Le Centre manque nettement de personnel spécialisé en marketing et n'a pas formulé de buts et d'objectifs clairs en ce domaine. Bien que le personnel des départements ait de temps à autre proposé des plans portant sur les problèmes stratégiques, la haute direction n'a pas vraiment fait usage de ces plans, ni cherché à en assurer l'intégration. Les augmentations budgétaires en marketing et communications sont fixées par le département des Finances et de la comptabilité sans que soient suffisamment consultés les départements de programmation et consistent généralement en des pourcentages fixes (en fonction de l'inflation) au lieu de se fonder sur un plan de marketing. Le Centre n'a pas de plan d'action annuel pour ses départements en ce qui concerne le marketing, ni de grand plan stratégique annuel qui représenterait un regroupement des plans de détail dans ce secteur. On semble bien peu savoir en quoi consiste la concurrence commerciale et l'information sur les caractéristiques du marché est maigre; on n'a pas recours non plus à des méthodes reconnues comme la "segmentation" et le "positionnement" ou repérage des clientèles. La méthode actuellement employée est, en gros, celle d'une mise en marché massive qui ne se fixe pas de cible précise et il semble que les stratégies de marketing du Centre soient déterminées par le produit plutôt que par les exigences du marché.

La mise en vente des billets (une responsabilité des départements) et leur prix sont déterminés sans qu'interviennent des règles explicites ou des considérations de base touchant le rapport coûts-ventes. Ce que l'on peut cependant constater, c'est que pour tous les arts d'interprétation, le ratio recettes-spectateur accuse un fléchissement (en dollars constants). Le réseau de restaurants Fat Albert's commandite l'impression de toutes les enveloppes de billets. On n'a fait aucune évaluation de ce que ce parrainage apporte au Centre par rapport à d'autres arrangements possibles. On n'a pas cherché non plus à apprécier d'une manière objective la réaction des clients aux variations des prix, bien que les prix du Centre soient généralement considérés moins élevés que ceux d'organismes semblables ailleurs au Canada. Les ventes de billets se font aux guichets (ventes directes et abonnements) et par Uniticket. Il faudrait faire une étude des avantages et de l'efficacité d'Uniticket.

La publicité, que l'on privilégie dans l'éventail des moyens de promotion, est faite d'une manière décentralisée et généralement indépendante par les divers départements. On ne dispose d'aucune liste intégrée d'adresses et il n'existe aucun mécanisme d'analyse des

données pertinentes. La fonction "relations publiques" est centralisée, mais le directeur des Relations publiques consacre une grande partie de son temps à une diversité d'autres tâches. Il n'existe aucune brochure récente ou vidéo de promotion du Centre ou de ses programmes où l'on expose clairement à tous ce qu'est le Centre, et en quoi consiste son mandat, sa programmation et ses installations. Il est vrai que le département de Promotion a réussi à attirer l'attention des médias sur le Centre, mais l'incidence de cette réussite sur la clientèle n'est pas connue, car on ne dispose pas d'informations qui permettraient de l'évaluer. Bien que la conception de tous les éléments textuels et de la plupart des éléments graphiques ait lieu au Centre, un certain nombre de départements trouvent plus efficace de ne pas passer par le service des arts graphiques et de recourir à des contractuels.

Afin de bien indiquer l'accent qu'il entend mettre sur l'accessibilité, le Centre devrait présenter une image matérielle qui témoigne de sa volonté d'être accessible. Il devrait mieux signaler sa présence, peut-être au moyen d'un kiosque électronique installé à proximité. Il devrait voir s'il est possible de trouver des fonds privés pour ces innovations. A l'expiration des baux des locaux de la rue Elgin actuellement occupés par des locataires, le Centre devrait placer dans ces lieux auxquels le piéton a facilement accès un point satellite de vente de billets, quelques-uns de ses services auxiliaires et peut-être un bistrot-terrasse pendant l'été. Il faudrait qu'une entrée du foyer principal donne directement sur la rue Elgin, l'une des artères les plus passantes d'Ottawa, et très visible de la Place de la Confédération, l'un des endroits les plus connus du Canada.

Le Centre doit faire sa propre promotion ainsi que le marketing de ses programmes et des réalisations canadiennes des arts d'interprétation. Avant d'atteindre le Canada tout entier, et le monde, il faut commencer par la rue Elgin et la Place de la Confédération. Pour trouver sa place et son identité, le Centre devra dépenser, mais cette tâche ne peut être évitée ni reportée.

RECOMMANDATIONS

67. Le Centre devrait soigneusement prévoir des politiques, stratégies et programmes qui lui donneront une identité aux yeux des Canadiens. Grâce à une campagne de sensibilisation de la clientèle, il devrait également essayer de faire mieux connaître les arts d'interprétation par les Canadiens; à cet égard, il devrait collaborer étroitement avec la Conférence canadienne des arts et le Conseil des Arts du Canada.

68. Le Centre devrait créer un département central de marketing, qui se composerait des divisions suivantes: communications, relations publiques, distribution (correspondance, télémarketing, traduction, etc.), services à la clientèle et, recherche et information. Dans le domaine de la planification stratégique, le Comité de marketing du Conseil devrait travailler en liaison étroite avec le département de marketing.

69. Il faudrait nommer d'ici six mois un gestionnaire supérieur du marketing relevant directement du directeur général et appelé à fournir une perspective stratégique des activités de marketing. Tout le personnel supérieur de marketing devrait être formé aux techniques de la mise en marché.

70. Le Centre devrait établir dans le département du Marketing une division de recherche et d'information chargée d'analyser les données commerciales externes et de faire l'analyse statistique régulière des données produites au Centre.

71. Le département du Marketing devrait répartir ses activités de communication en fonction du produit. Les affectations respectives des agents de communication devraient porter, selon les besoins, sur les diverses activités artistiques ou sur les activités des programmes auxiliaires.

72. Un plan annuel de marketing devrait être préparé pour chaque département de programmation et les divers plans regroupés en un plan stratégique annuel. L'actuel Comité exécutif du Centre devrait examiner et approuver ces plans. Le rendement et l'efficacité de chaque département devraient être régulièrement contrôlés à l'aide de ratios et de points de repère comme les rapports publicité-recettes, publicité-client, recettes-client, etc.

73. Il faudrait préparer le plus tôt possible une brochure descriptive et un vidéo de promotion et s'efforcer de présenter une image frappante et uniforme du Centre dans toutes ses activités.

74. Une division des services à la clientèle devrait être créée dans le département du Marketing en vue d'une communication directe avec la clientèle (plaintes, demandes de renseignements, guichets, visites guidées des installations et placement des spectateurs aux représentations). Le personnel des services à la clientèle devrait être spécialement formé et donner une image favorable et uniforme du Centre par le port d'uniformes et autres moyens.

75. Les activités de création, de conception graphique, de production et d'achat de publicité, qui font actuellement partie des opérations de marketing, devraient être progressivement éliminées et confiées à des maisons de publicité du secteur privé. Les

services d'impression devraient faire l'objet d'une analyse "faire ou faire faire", c'est-à-dire d'une évaluation de la rentabilité de services maison par opposition à celle de services externes.

76. A moins que le Centre ne soit en mesure de consacrer les sommes nécessaires à la pleine exploitation et à la gestion de ses listes d'adresses actuelles, il devrait confier cette activité à une entreprise de distribution postale. S'il décide de ne pas faire appel au secteur privé, il devrait faire en sorte de mieux intégrer les listes existantes et d'en faire un usage plus efficace et plus coordonné.

77. Le Centre devrait concevoir des stratégies de marketing qui puissent procurer tous les avantages possibles aux artistes canadiens des arts d'interprétation et à leurs oeuvres.

78. Les ventes de billets (guichets) devraient relever du département du Marketing, qui devrait consulter à ce sujet les départements de programmation; les contrats actuels (Fat Albert's et Uniticket) devraient être examinés en détail en vue de les rendre plus avantageux pour le Centre ou de faire d'autres arrangements. Les services Uniticket devraient être évalués périodiquement afin de s'assurer qu'ils sont disponibles également et d'une manière commode non seulement à Ottawa mais aussi à Hull et dans d'autres endroits importants de la région de la Capitale nationale.

79. Le Centre devrait améliorer l'apparence physique quelque peu rébarbative qu'il présente à l'heure actuelle. Des éléments d'information appropriés, y compris un kiosque électronique aménagé à proximité, devraient être mis en place. Le Centre devrait examiner la possibilité de trouver des fonds dans le secteur privé pour ces adjonctions nécessaires. Il faudrait rendre le foyer principal directement accessible de la rue Elgin. Des lieux plus accessibles pour les guichets et pour quelques-uns des services auxiliaires devraient être aménagés dès qu'expireront les baux actuels des locaux donnant sur la rue Elgin.

SOUTIEN A LA PROGRAMMATION

A la suite de la cessation de toute production théâtrale maison, le Centre devra se réorganiser afin que les politiques en matière de personnel et l'utilisation des locaux de production s'alignent vraiment sur la décision de ne présenter que des coproductions et des productions de l'extérieur, et se conforment aux regroupements et réorganisations recommandés.

Ce changement de politique engendrera des économies estimatives de 1,25 million de dollars en frais directs de production et de 250 000 $ en frais généraux.

Il convient de reconnaître la haute compétence professionnelle dont le personnel du Centre a fait preuve dans la création de décors, d'accessoires et de costumes pour les productions du département de Théâtre. Les noms de professionnels qui ont fait partie du personnel de production du Centre figurent aux programmes de troupes de théâtre partout au Canada. Ils ont apporté une tradition de professionnalisme partout.

Dans le cas d'employés contractuels encouragés à faire carrière dans la région de la Capitale nationale et dont la source de subsistance serait gravement compromise par la décision du Centre, celui-ci devrait fournir toute l'aide nécessaire à leur réinstallation par l'intermédiaire de son département des Ressources humaines.

RECOMMANDATIONS

80. Les politiques relatives aux locaux et au personnel de production devraient désormais s'aligner sur la décision de ne présenter que des coproductions et des productions extérieures, sauf en musique. Les locaux qui ne seront plus occupés par les départements de production devraient abriter les activités du Centre qui se déroulent actuellement ailleurs.

81. S'il y a lieu, le Centre devrait apporter une aide en matière de réinstallation au personnel contractuel touché par cette décision.

RESSOURCES HUMAINES

Les employés de tous les niveaux au Centre souffrent d'un manque de compréhension de ce que la direction attend d'eux à long terme. Les contrats de service, les évaluations professionnelles et les concours ouverts pour les postes supérieurs sont pratiquement inexistants. Il n'y a pas de programme de formation et de perfectionnement et il n'existe aucun plan de préparation systématique de la relève aux postes clés. Les employés ne ressentent guère de loyauté, en ce moment, envers le Centre et le contrôle gestionnel paraît incapable de remédier à l'absentéisme, au manque de ponctualité et aux abus qui en résultent.

La fonction "personnel" est actuellement considérée comme d'importance secondaire dans la structure gestionnelle du Centre; les politiques en matière de personnel sont généralement dépassées et la direction du personnel semble portée à tenir compte plus de la lettre que de l'esprit des mesures de contrôle. En ce qui concerne les syndicats, on compte au total huit conventions collectives. Les relations patronales-syndicales paraissent harmonieuses, mais sont en partie le résultat de concessions de la direction qui sont préjudiciables, à long terme, à la bonne marche des activités du Centre. Étant donné la complexité des relations patronales-syndicales dans le contexte des arts d'interprétation, le Centre devrait examiner la présente situation en vue de maintenir les relations harmonieuses actuelles tout en essayant de se donner plus de souplesse sur le plan de la planification gestionnelle. La direction du Centre devrait demander les conseils de divers négociateurs expérimentés qui connaissent bien les facteurs en cause dans le domaine des arts d'interprétation.

RECOMMANDATION

82. Pour que le département des Ressources humaines puisse participer plus efficacement (par le conseil, l'information et même la contestation) au processus de revitalisation décrit dans ce document, il faut qu'il soit grandement renforcé et que ses orientations soient profondément modifiées. Il faut que ce département en vienne à exercer une grande influence sur la haute direction, ainsi qu'à inspirer le talent créateur des gestionnaires.

FINANCES ET COMPTABILITÉ

Le système existant d'information et de contrôle financiers permet d'administrer les ressources du Centre et d'en rendre compte, mais il ne peut répondre aux besoins de la planification stratégique. Il n'existe aucun comité de vérification interne et les membres du Conseil d'administration ne participent pas vraiment à la planification budgétaire. Le rôle du directeur des finances (contrôleur) n'est pas suffisamment fort pour assurer une planification, une budgétisation et un contrôle financiers complets et à long terme. La prise de décision et la planification concernant l'emploi de ressources limitées par les gens chargés des activités quotidiennes sont gênées par le manque de coordination et les retards qui surviennent dans la présentation de l'information financière.

Le Centre utilise un système de comptabilité fonctionnelle prévoyant l'attribution des coûts directs à des programmes déterminés. Bien que les coûts indirects puissent également être répartis dans un cadre de comptabilité fonctionnelle, cette possibilité n'a pas été retenue au Centre. C'est pourquoi la comptabilisation et le contrôle à court terme sont adéquats, contrairement aux mécanismes d'information à long terme qui, eux, sont insuffisants. Ainsi, comme le système existant d'établissement des coûts impute les traitements du personnel de production théâtrale à un centre de frais ou de coût autre que celui du théâtre, il n'est pas apparu nettement à la direction et au Conseil d'administration du Centre que le coût par spectacle des productions théâtrales maison augmentait au fur et à mesure qu'en diminuait le nombre. De même, les activités auxiliaires du Centre, qu'il s'agisse du garage, des services de banquets et de traiteur ou du restaurant, paraissaient rentables, voire très rentables, selon les données du système de comptabilité. Après répartition des frais généraux, toutefois, ces excédents ont beaucoup diminué ou se sont transformés en déficits importants (voir également "Services auxiliaires" aux pages 98 et 99). Un examen de la façon dont le Centre pourrait faciliter davantage l'analyse et la modélisation financières a été effectué dans le cadre des études du Groupe de travail. Cet exercice a permis de regrouper ou de diviser certains coûts du Centre en fonction d'une répartition plus complète et plus précise des dépenses selon les programmes. En guise d'exemple, nous mettons en parallèle dans le tableau qui suit les excédents (ou déficits) déclarés par le Centre et les excédents (ou déficits) qui traduisent une répartition grossière de tous les coûts directs et indirects:

Excédent (déficit) en 1984-1985 :	Coûts déclarés	Coûts après répartition intégrale des dépenses
Restaurant et services de banquets et de traiteur	360 000 $	(211 000) $
Garage	1 200 000	480 000
A Capriccio	(6 000)	(25 000)
TOTAL	**1 554 000 $**	**244 000 $**

Au cours des années, le Centre a dépensé plus d'argent qu'il n'en a reçu de toutes les sources, qu'il s'agisse de recettes gagnées ou non gagnées, créant ainsi un déficit du fonds de roulement, qui a été comblé par des emprunts bancaires ou une réduction des investissements à court terme. Le Centre prévoit faire disparaître ce déficit au cours des prochaines années, ce qui l'obligera à faire des ponctions sur les sommes disponibles pour les programmes et les activités à venir. Le Groupe de travail est d'avis que cette situation nuira sérieusement à la capacité d'un centre revitalisé de s'acquitter des nouvelles responsabilités que l'on envisage de lui confier. C'est pourquoi on devrait effacer le déficit actuel de fonds de roulement de 4 434 000 $ par l'attribution d'une subvention non renouvelable. Comme la somme est importante, nous suggérons de l'étaler sur deux années financières. Afin de prévenir la répétition d'un tel déficit, le Centre devrait être tenu de faire approuver par le Conseil du Trésor aussi bien son budget d'exploitation que celui des immobilisations et de liquider tout déficit d'exploitation durant l'année qui suit.

Les crédits du gouvernement sont attribués tous les ans, mais la période qu'ils visent (du 1er avril au 31 mars) diffère de l'année de programmation du Centre (du 1er septembre au 31 août). Ainsi, le Centre est déjà au milieu de son année de programmation lorsqu'il finit par apprendre quels crédits lui destine le gouvernement. Bien que cette situation ne soit pas inhabituelle pour les organismes des arts d'interprétation, elle est particulièrement difficile pour le Centre pour au moins trois raisons. D'abord, le budget du Centre est supérieur à celui des autres organismes du secteur. En deuxième lieu, les décisions prises par le gouvernement d'abaisser le niveau de financement ou de limiter les majorations de prix (billets, tarifs de stationnement, etc.) doivent s'appliquer rétroactivement à l'année de programmation en cours. En troisième lieu, le Centre dépend d'une seule source, le gouvernement du Canada, pour 98% de ses subventions.

Cette situation est également source de contraintes dans l'année de programmation qui suit, puisque les contrats passés avec les artistes doivent habituellement être signés bien à l'avance. Le Centre devrait donc recevoir chaque année en avril une subvention qui viserait l'année de programmation à venir, du 1er septembre au 31 août. A cette fin,

il faut lui accorder une subvention de rattrapage pour la période du 1er avril au 31 août 1987. Comme il s'agit d'une somme importante (environ 6,3 millions de dollars), nous suggérons de l'étaler sur deux années financières.

Le Groupe de travail remarque que, souvent, le Centre a omis de se conformer aux exigences de la Loi sur le Centre national des Arts en ce qui concerne la date de présentation de son rapport annuel. Il lui recommande de s'en tenir dorénavant à ces exigences.

RECOMMANDATIONS

83. Il faudrait accorder plus de poids aux fonctions du directeur des finances (contrôleur) et mettre au point des méthodes plus complètes et plus adaptées de planification financière et de budgétisation.

84. Le Centre devrait mettre en oeuvre une politique de répartition des frais généraux (méthode du prix de revient complet); les résultats financiers de tous les services auxiliaires devraient être calculés en fonction d'une répartition intégrale des coûts. Les centres de frais ou de coût seraient redéfinis suivant le plan de réorganisation dont nous recommandons l'adoption ailleurs dans ce rapport.

85. Le Centre devrait se donner une base rationnelle de répartition pour l'imputation des frais variables, répartition qu'expliqueraient clairement des "notes aux états financiers" et qui serait appliquée d'une manière uniforme d'année en année. Les soldes non nuls dans les comptes d'imputation devraient faire régulièrement l'objet d'une conciliation comptable.

86. Dans les six mois suivant l'acceptation de ce rapport, les délais dans la production des rapports comptables touchant les projets devraient être abrégés afin d'accroître l'efficacité des mécanismes de contrôle et de prise de décision chez les responsables du contrôle des dépenses imputables aux projets.

87. Des analyses additionnelles devraient être effectuées au moyen du système de contrôle existant, pour réduire l'inefficacité au minimum, en ce qui concerne, par exemple, les heures supplémentaires, les frais de déplacement, l'absentéisme, le manque de ponctualité.

88. Il conviendrait de créer une fonction de vérification interne, qui comporterait un volet opérationnel et un volet financier et d'établir un Comité de vérification se rattachant au Conseil d'administration.

89. Il faudrait reprendre la pratique de fournir au Conseil d'administration des analyses des résultats financiers mensuels. Ces analyses, présentées dans une forme appropriée et en temps utile, avant les réunions du Conseil, permettraient aux membres de jouer un rôle de premier plan dans l'établissement des budgets.

90. Le Centre devrait recevoir un crédit non renouvelable d'environ 4,4 millions de dollars, étalé sur deux années financières, pour combler le déficit de son fonds de roulement.

91. Le Centre devrait être tenu de faire approuver par le Conseil du Trésor ses budgets d'exploitation et d'immobilisations et de combler tout déficit d'exploitation durant l'année suivante.

92. Une subvention non renouvelable d'environ 6,3 millions de dollars, étalée sur deux années financières, devrait être accordée au Centre pour permettre de combler l'écart entre l'année financière du gouvernement et l'année de programmation du Centre.

93. Le Centre devrait déposer son rapport annuel dans les délais impartis par la loi qui l'a constitué.

GESTION DES INSTALLATIONS

Les installations du Centre se composent des éléments suivants: l'immeuble principal, complexe destiné aux arts d'interprétation, connu sous le nom de Centre national des Arts, et qui comprend le terrain, les agencements, le matériel et des oeuvres d'art; l'Atelier, centre de répétitions et de spectacles situé à quelques rues de l'immeuble principal et dont le Centre est propriétaire; des bureaux et des entrepôts loués dans toute la région de la Capitale nationale. La Corporation du Centre loue l'immeuble principal dans le cadre d'un bail de 20 ans passé avec Travaux publics Canada et qui expire en 1989. Le Centre est locataire et Travaux publics Canada est gardien de l'immeuble pour le compte du Conseil du Trésor, le propriétaire. Bien que le Centre ne verse aucun loyer, il est responsable de l'utilisation et de l'entretien des locaux. Ces arrangements diffèrent de ce qui se fait habituellement, le ministère des Travaux publics ayant l'habitude d'exiger un loyer des ministères pour l'occupation des locaux et conservant la responsabilité de l'entretien, qui comprend les réparations importantes de bâtiments.

Les arrangements actuels donnent de bons résultats dans la pratique à cause du caractère unique des activités du Centre. En tant que locataire, le Centre est bien placé pour établir le calendrier de ses travaux d'entretien de manière à ne perturber ni les répétitions ni les spectacles. Là où le problème se pose, c'est dans le financement des réparations importantes nécessaires au maintien de la solidité des constructions. Lorsque le Centre a été créé, on n'a rien prévu pour le financement des gros travaux de réparation bien que, suivant sa loi constitutive et les conditions du bail, il soit chargé "de diriger et maintenir le Centre". Dans la pratique, le Conseil du Trésor lui a accordé des crédits supplémentaires afin de lui permettre d'exécuter les réparations importantes considérées par les Travaux publics comme nécessaires au maintien de l'intégrité des bâtiments. Ces sommes supplémentaires, qui représentent au total 10 444 000 $, se sont élevées à 500 000 $ en 1976-1977, à 250 000 $ en 1977-1978, à 400 000 $ en 1980-1981, à 4 581 000 $ en 1981-1982 et à 2 000 000 $ en 1985-1986. De nouveaux crédits de 2 713 000 $ sont prévus pour 1986-1987 sous réserve de l'approbation d'un plan d'entretien à long terme et de l'exécution d'une étude sur le financement des réparations importantes.

A la suite de la publication des rapports présentés par divers groupes d'étude au Groupe de travail chargé de l'examen des programmes, le Conseil du Trésor a demandé à son Bureau de la gestion des biens immobiliers d'examiner la question du parc immobilier du gouvernement. Comme les bâtiments du Centre sont des bâtiments spécialisés (par opposition à des immeubles de bureaux), il sera probablement recommandé que la propriété du complexe - terrain, immeuble et ce qu'il renferme - soit cédée au Centre ou au ministère des Communications. Si la mutation

s'opère au profit du Centre, on demandera probablement à celui-ci de prendre entièrement en charge l'entretien et les grands travaux de réparation. Nous croyons que, pour donner les résultats escomptés, le transfert de la propriété doit s'accompagner des garanties nécessaires au financement des futurs grands travaux de réparation. Ces garanties seront fondées sur une projection des coûts à long terme établie par des experts-conseils et approuvée par les Travaux publics. Il conviendrait de prévoir la constitution d'une réserve à cet égard dans le portefeuille du Centre, en fixant peut-être un plafond. Une solution de rechange serait de laisser les sommes dans le Fonds du revenu consolidé du gouvernement. S'il n'y a pas transfert de propriété, il faudra qu'un nouveau contrat de location soit passé avec les Travaux publics en vue de l'attribution de la responsabilité des grands travaux de réparation à ce ministère avec acquittement des coûts au moyen de paiements annuels de location. Ces paiements, estimés à 1 900 000 $ par an (tarif de 24 $ le mètre carré), ne couvriraient que les grandes réparations et le Centre continuerait à se charger de l'entretien normal permanent. Dans un cas comme dans l'autre, le gouvernement devra augmenter les crédits annuels du Centre.

Gestion de l'entretien, de la conciergerie, des services techniques et de la sécurité

Depuis 1980, le Centre assure ses propres services de conciergerie, d'entretien et de réparation, les Travaux publics se contentant de contrôler et de conseiller. Le Centre a ajouté trois ou quatre employés à l'effectif de ce secteur depuis 1980. Le personnel du Centre fournit les services de conciergerie, d'entretien et de réparation courante, tandis que les grands travaux de réparation des bâtiments et des installations de chauffage, de ventilation et d'électricité sont confiés à des entrepreneurs contractuels. Le personnel du Centre est chargé des services de sécurité.

Les frais d'entretien et de réparation qui ont été engagés au cours des cinq ou six dernières années s'expliquent par des "raccourcis" pris pendant les travaux de construction et par des défauts mineurs d'aménagement (p. ex., difficultés d'accès aux installations électriques, aux systèmes de chauffage et de ventilation, ainsi qu'à certains endroits pour le nettoyage, les travaux de peinture, etc.).

Le passage à un système maison pour l'entretien quotidien semble s'être soldé par une amélioration du niveau de service, ainsi qu'une réduction des coûts par rapport aux services assurés antérieurement par des contractuels. Suivant les rapports des Travaux publics, les

équipes d'entretien et de réparation du Centre ont beaucoup amélioré l'état des bâtiments depuis six ans.

Toutefois, au niveau d'une réflexion créatrice et stratégique plus générale, qu'il s'agisse de la rationalisation des échelons intermédiaires et supérieurs de la gestion, de l'examen des possibilités d'utilisation des locaux disponibles ou d'une meilleure affectation du personnel, certaines insuffisances existent, dont on devrait discuter au cours d'un examen des plans à long terme. Le Centre devrait entreprendre immédiatement de regrouper les fonctions relatives à la gestion d'installations connexes et devrait soumettre certains services maison, comme l'entretien et la réparation des téléphones ou encore les services de sécurité, à une étude "faire ou faire faire", au cours des six prochains mois. De plus, le Centre devrait mener une étude détaillée des besoins de locaux, en fonction des recommandations présentées dans ce rapport.

RECOMMANDATIONS

94. Sous réserve des conclusions d'une étude entreprise par le Bureau de la gestion des biens immobiliers et de la solution des problèmes juridiques et fiscaux éventuels, il conviendrait de transférer la propriété du complexe au Centre. Il faudrait alors prévoir la constitution d'une réserve destinée à financer les grands travaux de réparation et attribuer au Centre les fonds additionnels nécessaires. Le coût précis de cette option ne peut être évalué en ce moment. Comme solution de rechange, le Centre pourrait négocier avec Travaux publics Canada un nouveau bail de location aux termes duquel ce ministère se chargerait des grands travaux de réparation. Les frais en seraient compris dans le montant des loyers annuels versés par le Centre et celui-ci recevrait environ 1,9 millions de dollars de plus par année pour s'en acquitter.

95. Le Centre devrait établir un plan à long terme, avec le concours de Travaux publics Canada, pour tous les services de conciergerie, d'entretien et de réparation. Ces services devraient continuer à relever d'une même autorité, qu'il s'agisse du Centre, comme à l'heure actuelle, ou du ministère des Travaux publics.

96. Les fonctions connexes qui sont actuellement exercées par des services distincts devraient être regroupées (p. ex., regroupement des services de conciergerie avec les services d'entretien et de réparation).

97. Les services d'entretien et de réparation du réseau téléphonique et le service de sécurité devraient être soumis à une étude "faire ou faire faire", au cours des six prochains mois.

GESTION DES SALLES

Les scènes de l'Opéra, du Théâtre et du Studio sont réservées la plupart du temps pour les programmes du Centre, en particulier pour ceux de l'Orchestre et du département de Théâtre.

Le Groupe de travail a appris que les responsables de productions indépendantes qui demandent à réserver une salle doivent attendre, au dire des impresarios et producteurs du secteur privé, durant des périodes déraisonnablement longues avant que le Centre n'en confirme ou non la disponibilité, celui-ci ayant l'habitude de retenir ces locaux au cas où il en aurait besoin. La rigidité des calendriers du Centre a également été critiquée.

Pour qu'il y ait suffisamment de coordination et de souplesse, tous les arrangements en matière de location devraient relever du gestionnaire des salles et, ainsi, les locataires éventuels n'auraient à négocier qu'avec une seule personne. Il faudrait élaborer une politique visant la détermination des dates limites afin d'inciter les chefs de département à prendre des décisions et à établir un calendrier le plus tôt possible. Le Centre devrait informatiser l'agencement des spectacles et des répétitions afin de faciliter l'établissement d'un calendrier convenable d'utilisation des salles et d'aider ceux qui désirent louer les salles.

RECOMMANDATION

98. Le gestionnaire des salles devrait avoir la responsabilité entière des locations. Pour faciliter son travail, il faudrait concevoir et mettre en oeuvre une politique obligeant les départements à rendre disponibles, dans des délais raisonnables, les salles qu'ils retiennent en cas d'imprévus. Pour faciliter le travail et améliorer le service en général, tout l'ordonnancement des spectacles et des répétitions devrait être informatisé.

SERVICES AUXILIAIRES

Les services auxiliaires du Centre sont les suivants : le garage, le restaurant (Le Café), les services de banquets et de traiteur, les bars des foyers (ouverts uniquement pendant les spectacles) et la boutique (A Capriccio). Un restaurant (Le Restaurant) et un bar ont été fermés en 1984. Les recettes du Restaurant n'ont jamais excédé ses frais directs d'exploitation. La salle qu'il occupait sert maintenant, avec de meilleurs résultats financiers, à des réceptions et des banquets. Les résultats financiers du restaurant actuel et des services de banquets et de traiteur ont dépassé depuis deux ans ceux de toute année antérieure depuis l'ouverture du Centre en 1969. Toutefois, ces entreprises ainsi que la boutique A Capriccio continuent à créer des déficits importants, compte tenu de tous leurs frais directs et indirects.

L'existence même de services auxiliaires devrait faire l'objet d'un examen et d'une décision. On devrait dorénavant exiger de ces services, après répartition intégrale de tous les frais généraux, qu'ils engendrent un profit net. L'attribution d'une subvention aux services auxiliaires ne convient pas et on devrait y mettre fin. (On a versé 211 000 $ au restaurant et au service de banquets et de traiteur et 25 000 $ à la boutique A Capriccio en 1984-1985.)

Dans le cas de A Capricio, on justifie principalement son existence en évoquant le rôle qu'elle pourrait éventuellement jouer dans un centre plus soucieux d'accessibilité - en tant que point de distribution de disques, de bandes sonores, de vidéocassettes, de scénarios et d'ouvrages consacrés aux arts d'interprétation canadiens. Bien qu'un tel point de distribution représente un complément très important aux autres activités du Centre, il devrait en venir à produire un profit net, comme les autres services auxiliaires. Nous suggérons que le Centre fasse appel à des bénévoles pour exploiter la boutique A Capriccio, tout comme d'autres organismes artistiques le font pour les services auxiliaires qui leur rapportent de l'argent.

Au nombre des diverses recommandations qui suivent concernant les services auxiliaires figurent plusieurs moyens d'améliorer les résultats financiers et d'augmenter les recettes d'exploitation du restaurant, des services de banquets et de traiteur et du garage.

RECOMMANDATIONS

99. Tous les services auxiliaires devraient fournir au Centre un revenu net. Ce revenu devrait excéder les économies que pourrait entraîner l'utilisation des locaux à d'autres fins, dépasser les recettes qui résulteraient de la location des locaux à un exploitant commercial

ou de la gestion du service par un entrepreneur indépendant. En outre, les résultats financiers devraient être comparables aux résultats obtenus par l'exploitation de services semblables dans le secteur privé.

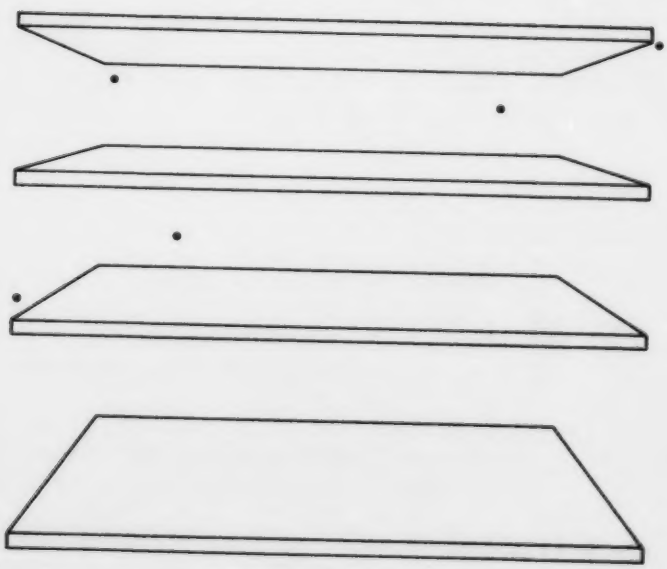
100. La boutique A Capriccio devrait être maintenue afin de mettre à la disposition du public des disques, des bandes sonores, des vidéocassettes, des scénarios, etc., se rapportant aux arts d'interprétation canadiens, à condition, cependant, qu'elle produise un revenu net pour le Centre. Pour permettre de remplir cette condition, et pour élargir les bases de la clientèle et des appuis du Centre, l'exploitation de A Capriccio devrait être confiée à un comité de bénévoles.

101. Le nombre de surveillants dans le garage devrait être réduit et des systèmes plus efficaces de contrôle de la caisse mis en place.

102. En ce qui concerne le Café, il y aurait lieu de négocier des taux horaires de rémunération égaux, au plus, à ceux qui sont en vigueur dans des restaurants comparables d'Ottawa.

103. Les gestionnaires du Centre qui sont directement responsables de l'exploitation de services qui rapportent de l'argent devraient bénéficier d'un régime de bonis.

VERS L'AVENIR



5

PLAN D'ACTION

Le Centre a immédiatement besoin d'un leadership renouvelé et plus vigoureux, de défis plus larges, de ressources plus abondantes et d'une stratégie capable de mobiliser les énergies pour la satisfaction des besoins et la pleine exploitation des possibilités. Dans notre rapport, nous avons cité de nombreux exemples des changements qui sont nécessaires. Nous présentons ci-dessous un plan d'action en deux parties conçu en fonction des priorités et des délais qui nous paraissent s'imposer. La première partie précise les mesures que nous recommandons au ministre des Communications; la seconde expose les mesures dont nous proposons l'adoption au Centre. Les recommandations qui ne figurent pas dans ce plan d'action ne viennent pas en tête dans l'ordre des priorités; elles devraient cependant être prises en considération par le Comité exécutif du Centre ainsi qu'il est suggéré dans les "Modes d'action" à la page 107.

MESURES RECOMMANDÉES AU MINISTRE DES COMMUNICATIONS

D'ici six mois

1. Commencer les démarches nécessaires à l'adoption des modifications législatives que nous proposons et qui permettront, entre autres, les actions suivantes: la nomination du directeur général par le gouverneur en conseil, la suppression des postes de membre d'office du Conseil, l'augmentation de l'effectif du Conseil à 21 membres et l'adoption d'un nouveau nom pour le Centre.

D'ici un an

2. Entamer la préparation d'une stratégie complète en matière de tournées traditionnelles. Après l'acceptation de cette stratégie, autoriser le transfert de l'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada au nouveau "Centre des arts du Canada".

3. Autoriser l'attribution de la moitié (3,15 millions de dollars) d'une subvention de rattrapage non renouvelable d'environ 6,3 millions de dollars pour la période d'avril à août.

4. Autoriser l'attribution de la moitié (2,2 millions de dollars) d'une subvention non renouvelable destinée à combler le déficit actuel du fonds de roulement du Centre, déficit qui s'élève à environ 4,4 millions de dollars.

D'ici deux ans

5. Donner suite, en priorité, aux propositions suivantes émanant du Centre :

   (a) Stratégie en matière de tournées traditionnelles - 3 millions $
   (b) Programme de tournées électroniques - 2 millions $
   (c) Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation - 0,5 million $
   (d) Répertoire des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens - 2 millions $

6. Autoriser l'attribution de la seconde moitié (3,15 millions de dollars) de la subvention de rattrapage non renouvelable d'environ 6,3 millions de dollars pour la période d'avril à août.

7. Autoriser l'attribution de la seconde moitié (2,2 millions de dollars) de la subvention non renouvelable destinée à combler le déficit du fonds de roulement du Centre, déficit qui s'élève à environ 4,4 millions de dollars.

8. Après l'élaboration d'une nouvelle politique de location ou de propriété, autoriser une augmentation annuelle du budget de base de 1,9 million de dollars en prévision des grands travaux de réparation.

MESURES RECOMMANDÉES AU CENTRE

D'ici six mois

1. Créer un comité de recrutement formé de trois membres du Conseil d'administration et de quatre professionnels ayant des connaissances et une expérience professionnelle dans le secteur des arts d'interprétation et les domaines qui s'y rattachent. Nommer un directeur général qui entrera en fonction le 1er avril 1987.

2. Renommer le Centre et l'Orchestre.

3. Élaborer une politique prévoyant des coproductions et des présentations pour le département de Théâtre seulement. Établir le contenu canadien à un tiers de l'ensemble de la programmation au minimum.

4. Établir un Comité consultatif des coproductions formé de directeurs artistiques.

5. Procéder à des études "faire ou faire faire" de certaines activités, comme il est conseillé dans ce rapport.

6. Rationaliser quelques-uns des aspects de l'activité de l'organisme par une centralisation de certains services de marketing et d'exploitation.

7. Mettre en place un système plus efficace d'information financière pour les besoins de la prise de décision et de la planification.

D'ici un an

8. Commencer la préparation de propositions concernant les tournées électroniques, le laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation et le répertoire canadien des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens.

9. Concevoir et présenter les plans voulus pour que le département de la Musique accorde la priorité aux créations canadiennes.

10. Nommer des dramaturges francophone et anglophone attitrés à compter du 1er septembre 1987 et établir des règles en matière de contenu canadien.

11. Créer un département de la Danse distinct et établir des règles en matière de contenu canadien.

12. Créer un département des Variétés distinct et établir des règles en matière de contenu canadien et de contenu francophone.

13. Réaliser une étude et formuler à l'intention du ministre une proposition au sujet des programmes destinés à la jeunesse.

14. Créer un budget pour les services à la communauté, prévoyant, notamment, l'attribution de crédits aux groupes de la région de la Capitale nationale et d'ailleurs, qui présentent des spectacles au Centre. Ces crédits réduiraient les frais de location de salle et de mise en scène.

15. Créer un Comité des affaires régionales se rattachant au Conseil d'administration.

16. Rationaliser les structures actuelles de l'organisme en mettant particulièrement l'accent sur la réorganisation de la programmation.

17. Accroître l'imputabilité de chaque centre d'activité.

18. Améliorer les communications entre la haute direction et tous ceux que concerne directement l'activité du Centre, comme les membres du Conseil d'administration, les organismes et les ministères du gouvernement, les donateurs et bienfaiteurs, etc. Accroître l'imputabilité de la haute direction.

19. Établir des règles claires concernant le rôle du Conseil d'administration.

20. Mettre plus l'accent sur la planification.

21. Mieux soigner l'image du Centre.

D'ici deux ans

22. Présenter des propositions détaillées concernant :

(a)	une stratégie en matière de tournées traditionnelles	- 3 millions $
(b)	un programme de tournées électroniques	- 2 millions $
(c)	un laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation	- 0,5 million $
(d)	un répertoire des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens	- 2 millions $

23. Rétablir les représentations d'opéras dans la programmation régulière du département de la Musique.

24. Rétablir le Festival d'été sous les auspices du secteur privé.

25. Examiner et approuver des méthodes de collecte de fonds en relation avec une stratégie de marketing.

26. Établir les bases d'une nouvelle politique de location ou de propriété, en collaboration avec Travaux publics Canada et le Conseil du Trésor.

27. Accroître la sensibilité du Centre aux tendances et caractéristiques du marché.

28. Se donner une "culture organisationnelle" qui lui permettra d'assumer pleinement son rôle de chef de file des arts d'interprétation au Canada.

MODES D'ACTION

1. Le Conseil d'administration devrait confier à un Comité directeur le contrôle de tous les aspects des activités de réorganisation et de revitalisation.

2. Le Comité directeur pourrait se composer de membres du Conseil d'administration, de cadres supérieurs et d'autres personnes dont la participation est jugée souhaitable. Il devrait être présidé par l'actuel directeur général adjoint qui, étant donné l'intention annoncée par le directeur général en poste de ne pas solliciter un nouveau mandat, sera le fonctionnaire permanent le plus élevé dans la hiérarchie de la Corporation.

3. Le Comité directeur devra porter une attention particulière aux propositions présentées dans ce rapport et à la réponse du ministre. Prenant également en considération la possibilité d'autres changements pratiques, il dressera un plan détaillé de réorganisation et de revitalisation. Il évaluera soigneusement les conséquences financières de chaque composante du plan. Nous pensons que la réalisation de la plupart des recommandations portant sur les activités existantes peut être financée à l'aide des économies prévues; toutefois, économies et nouveaux coûts ne se présenteront pas nécessairement en même temps et il faudra, par conséquent, prévoir le plus précisément possible les besoins en trésorerie.

4. Le Conseil devrait examiner et approuver au plus tard le 1er décembre 1986 un plan à court terme pour la période s'étendant jusqu'au 1er septembre 1987; dans l'intervalle, le Comité directeur devrait soumettre les mesures jugées nécessaires à l'approbation du Conseil.

5. A l'aide d'un mécanisme semblable à celui du Comité directeur, le nouveau directeur général devrait surveiller l'élaboration de plans d'action à moyen terme (1987-1988) et à long terme (1988-1992) devant servir à appuyer les demandes de crédits annuels ou d'affectations spéciales.

6. Étant donné la revitalisation poussée dont le Centre a besoin, le Conseil devrait examiner la possibilité de demander au ministère des Communications qu'il désigne un de ses fonctionnaires supérieurs comme agent spécial de liaison avec le Centre, en vue de faciliter les relations entre les deux organismes au cours des trois prochaines années.

RÉSUMÉ

Nous avons voulu que ce rapport soit un plan d'action. Nous espérons que ceux qu'il touche l'étudieront avec autant de bonne volonté que nous en avons mis à l'écrire. Nous sommes convaincus que le rendement d'un "Centre des arts du Canada" réorganisé et revitalisé justifiera amplement l'attribution des responsabilités et des ressources additionnelles que nous proposons.

Dans ce rapport, nous avons fait des propositions pratiques prévoyant des dépenses judicieuses de 12,7 millions de dollars sur une base non renouvelable, ainsi que des dépenses annuelles de 7,4 millions de dollars devant commencer d'ici deux ans. Voir aussi l'Annexe II: Besoins financiers.

Les dépenses non renouvelables permettront au Centre:

• De déplacer vers l'avenir, grâce à une subvention de rattrapage, ses crédits annuels de manière à combler le fossé entre l'année financière du gouvernement et son année de programmation. Coût:	6,3 millions $
• De combler le déficit du fonds de roulement de manière à ne pas imposer de contraintes indues aux activités futures décrites ici. Coût:	4,4 millions $
• De mettre à la disposition des spectateurs, sur une base permanente, les productions télévisées et filmées actuellement inexploitables dont le coût initial a probablement dépassé 20 millions de dollars et dont le remplacement coûterait le double de cette somme. Coût:	2,0 millions $
Total des nouvelles dépenses non renouvelables:	12,7 millions $

Les nouveaux crédits annuels permanents seront utilisés:

- Par l'Office des tournées consolidé, en vue d'accroître les dépenses destinées aux compagnies et aux ensembles de tournée, autres que ceux du Centre, mesure qui profitera aux artistes et aux auditoires. Coût: 3,0 millions $

- Par le Programme des tournées électroniques, pour des productions télévisuelles et radiophoniques dont bénéficieront tous les téléspectateurs canadiens et les artistes créateurs de toutes les régions. Coût: 2,5 millions $

- Par le Centre lui-même, pour acquitter les frais usuels des grandes réparations qui, l'expérience nous l'enseigne, sont chose normale dans des installations aussi uniques et complexes que celles du Centre. Coût: 1,9 million $

Total des nouvelles dépenses annuelles: 7,4 millions $

Les nouvelles dépenses recommandées permettront en majeure partie d'enrichir et de stimuler le travail d'une foule d'organismes du domaine des arts d'interprétation dans tout le Canada. L'expérience nous indique que ces nouvelles dépenses publiques de l'ordre de 7,4 millions de dollars, qui passeront par de nombreux organismes, devraient provoquer des dépenses annuelles d'au moins 11 autres millions par les gouvernements, les organismes publics et le secteur privé. Les artistes canadiens ont besoin d'avoir accès aux auditoires partout; pour leur part, les auditoires du Canada ont besoin d'avoir accès aux artistes. Toutes ces ressources nouvelles contribueraient à satisfaire ces besoins fondamentaux, conformément au mandat national du Centre.

ANNEXES

ANNEXE I

MESURES LÉGISLATIVES

MODIFICATIONS RECOMMANDÉES

Pour mettre en oeuvre certaines des recommandations du Groupe de travail, il faudra amender la Loi sur le Centre national des Arts comme suit. (Voir le texte de la Loi à la seconde page de la présente annexe.)

- Article 1 et autres: Renommer le Centre national des Arts, qui deviendra le "Centre des arts du Canada".
- Article 3: Retrancher toute mention des membres d'office du Conseil.
- Article 3: Prévoir 21 membres pour le Conseil.
- Articles 6 et 7: Substituer le titre de directeur général à celui de directeur.
- Article 6(1): Le modifier de manière que le directeur général soit nommé par le gouverneur en conseil.
- Article 6(2): Le modifier de manière que le mandat du directeur général ne puisse être prolongé que de deux ans et uniquement dans des circonstances exceptionnelles.
- Article 7(1): Ajouter "suivant les politiques prescrites par le Conseil".
- Article 9(2)d): Retrancher la disposition "aménager au Centre... des locaux pour les organisations nationales et locales...".

LOI SUR LE CENTRE NATIONAL DES ARTS

CHAPTER N-2

An Act to establish a corporation for the administration of the National Arts Centre

SHORT TITLE

Short title

1. This Act may be cited as the *National Arts Centre Act*. 1966-67, c. 48, s. 1.

INTERPRETATION

Definitions

2. In this Act

"Board" «*Conseil*»

"Board" means the Board of Trustees of the Corporation;

"Centre" «*Centre*»

"Centre" means the National Arts Centre located in the city of Ottawa;

"Corporation" «*Corporation*»

"Corporation" means the National Arts Centre Corporation established by section 3;

"Minister" «*Ministre*»

"Minister" means such member of the Queen's Privy Council for Canada as is designated by the Governor in Council to act as the Minister for the purposes of this Act;

"performing arts" «*arts...*»

"performing arts" means the arts of the theatre and the concert hall, including the creating, staging and performing of drama, music and the dance. 1966-67, c. 48, s. 2.

CORPORATION ESTABLISHED

Corporation established

3. A corporation is hereby established to be known as the National Arts Centre Corporation consisting of a Board of Trustees composed of a Chairman, a Vice-Chairman, the persons from time to time holding office as

(a) the Mayor of the Corporation of the

CHAPITRE N-2

Loi constituant une corporation pour l'administration du Centre national des Arts

TITRE ABRÉGÉ

Titre abrégé

1. La présente loi peut être citée sous le titre: *Loi sur le Centre national des Arts*. 1966-67, c. 48, art. 1.

INTERPRÉTATION

Définitions

2. Dans la présente loi

«arts d'interprétation» *"performing..."*

«arts d'interprétation» désignent les arts de la scène et de la salle de concert, notamment la création, la mise à la scène et l'exécution d'œuvres dramatiques ou musicales et de la danse;

«Centre» *"Centre"*

«Centre» désigne le Centre national des Arts situé dans la ville d'Ottawa;

«Conseil» *"Board"*

«Conseil» désigne le Conseil d'administration de la Corporation;

«Corporation» *"Corporation"*

«Corporation» désigne la Corporation du Centre national des Arts constituée par l'article 3;

«Ministre» *"Minister"*

«Ministre» désigne le membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada que le gouverneur en conseil peut désigner pour agir à titre de Ministre aux fins de la présente loi. 1966-67, c. 48, art. 2.

CONSTITUTION DE LA CORPORATION

Constitution de la Corporation

3. Est par les présentes constituée une corporation, appelée la Corporation du Centre national des Arts, qui consiste en un conseil d'administration comprenant un président, un vice-président, les personnes qui, à l'occasion, occupent les postes

a) de maire de la Corporation de la ville

city of Ottawa,

(*b*) the Mayor of the city of Hull,

(*c*) the Director of the Canada Council,

(*d*) the President of the Canadian Broadcasting Corporation, and

(*e*) the Government Film Commissioner,

and nine other members to be appointed as provided in section 4. 1966-67, c. 48, s. 3.

d'Ottawa,

b) de maire de la ville de Hull,

c) de directeur du Conseil des Arts du Canada,

d) de président de Radio-Canada, et

e) de commissaire du gouvernement à la cinématographie,

et neuf autres membres nommés ainsi que le prévoit l'article 4. 1966-67, c. 48, art. 3.

Appointment of Chairman and Vice-Chairman

4. (1) The Chairman and Vice-Chairman of the Board shall be appointed by the Governor in Council for such terms, not exceeding four years each, as are fixed by the Governor in Council.

4. (1) Le président et le vice-président du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil pour les périodes, d'au plus quatre ans chacune, que fixe le gouverneur en conseil.

Nomination du président et du vice-président

Appointment of other members

(2) Each of the members of the Board, other than the Chairman, the Vice-Chairman and those holding the offices set out in paragraphs 3(*a*) to (*e*), shall be appointed by the Governor in Council for terms not exceeding three years, except that of those members first appointed, three shall be appointed for a term of two years, three shall be appointed for a term of three years and three shall be appointed for a term of four years.

(2) Chaque membre du Conseil, sauf le président, le vice-président et ceux qui exercent les charges mentionnées aux alinéas 3*a*) à *e*), est nommé par le gouverneur en conseil pour une période d'au plus trois ans, avec cette réserve que, parmi les premiers nommés, trois le sont pour deux ans, trois le sont pour trois ans et trois le sont pour quatre ans.

Nomination des autres membres

Eligibility for re-appointment

(3) A person who has served two consecutive terms as Chairman or Vice-Chairman of the Board or as a member of the Board appointed under subsection (2) is not, during the twelve months following the completion of his second term, eligible to be re-appointed to the Board in the capacity in which he so served.

(3) Une personne qui, durant deux mandats consécutifs, a occupé le poste de président ou de vice-président du Conseil ou de membre du Conseil nommé selon le paragraphe (2), ne peut pas y être nommée de nouveau, en cette qualité, au cours des douze mois qui suivent la fin de son second mandat.

Admissibilité à une seconde nomination

Vacancy in membership

(4) A vacancy in the membership of the Board does not impair the right of the remaining members to act. 1966-67, c. 48, s. 4.

(4) Une vacance au sein du Conseil ne diminue pas le droit d'agir des autres membres. 1966-67, c. 48, art. 4.

Vacance d'un poste de membre

Remuneration and expenses

5. Each member of the Board, other than a member who is in receipt of a salary fixed by the Governor in Council, shall be paid by the Corporation, for each day he attends any meeting of the Board or of any committee of the Board, such remuneration as is fixed by by-law of the Board, and each member of the Board is entitled to be paid by the Corporation such travelling and living expenses incurred by him in connection with the performance of his duties as are fixed by by-law of the Board. 1966-67, c. 48, s. 5.

5. Chaque membre du Conseil, sauf celui qui reçoit un traitement fixé par le gouverneur en conseil, touche de la Corporation, pour chaque jour où il assiste à une réunion du Conseil ou d'un de ses comités, la rémunération déterminée par règlement du Conseil, et chaque membre du Conseil a le droit de recevoir de la Corporation les frais de voyage et de subsistance, par lui encourus dans l'exercice de ses fonctions, que le Conseil fixe par règlement. 1966-67, c. 48, art. 5.

Rémunération et dépenses

DIRECTOR

DIRECTEUR

Director

6. (1) There shall be a Director of the

6. (1) Le Conseil nomme un directeur du

Directeur

Centre to be appointed by the Board to hold office for a term not exceeding five years.

Centre qui occupe sa charge pendant cinq ans au plus.

Re-appointment

(2) A person appointed as Director is eligible for re-appointment.

(2) Une personne nommée directeur peut être nommée de nouveau à ce même poste.

Nomination nouvelle

Salary

(3) The Director shall be paid by the Corporation such salary as is fixed by the Governor in Council. 1966-67, c. 48, s. 6.

(3) Le directeur reçoit de la Corporation le traitement que fixe le gouverneur en conseil. 1966-67, c. 48, art. 6.

Traitement

Director chief executive officer

7. (1) The Director is the chief executive officer of the Corporation, and has supervision over and direction of the work and the staff of the Corporation.

7. (1) Le directeur est le fonctionnaire administratif en chef de la Corporation ; il en surveille les travaux et en dirige le personnel.

Fonctionnaire administratif en chef

Acting Director

(2) If the Director is absent or unable to perform the duties of his office or the office is vacant, the Board may authorize an officer of the Corporation to act as Director. 1966-67, c. 48, s. 7.

(2) Si le directeur est absent ou incapable de remplir les fonctions de sa charge, ou que le poste soit vacant, le Conseil peut autoriser un fonctionnaire de la Corporation à agir en qualité de directeur. 1966-67, c. 48, art. 7.

Directeur suppléant

OFFICERS AND EMPLOYEES

FONCTIONNAIRES ET EMPLOYÉS

Staff

8. The Corporation may employ such officers and employees and such technical and professional advisers as it considers necessary for the proper conduct of its activities at such remuneration and upon such other terms and conditions as it deems fit. 1966-67, c. 48, s. 8.

8. La Corporation peut employer les fonctionnaires et les employés ainsi que les conseillers techniques et professionnels qu'elle considère nécessaires pour son bon fonctionnement selon les modalités, en ce qui concerne le traitement et les autres conditions de travail, qu'elle juge appropriées. 1966-67, c. 48, art. 8.

Personnel

OBJECTS AND POWERS OF THE CORPORATION

OBJETS ET POUVOIRS DE LA CORPORATION

Objects of Corporation

9. (1) The objects of the Corporation are to operate and maintain the Centre, to develop the performing arts in the National Capital region and to assist the Canada Council in the development of the performing arts elsewhere in Canada.

9. (1) La Corporation a pour objets de diriger et maintenir le Centre, de développer les arts d'interprétation dans la région de la Capitale nationale et d'aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada.

Objets de la Corporation

Idem

(2) In furtherance of its objects, but without limiting the generality of subsection (1), the Corporation may

(2) Pour faciliter la réalisation de ses objets, mais sans restreindre la portée générale du paragraphe (1), la Corporation peut

Idem

(*a*) arrange for and sponsor performing arts activities at the Centre;

a) organiser et patronner des réalisations, au Centre, dans le domaine des arts d'interprétation ;

(*b*) encourage and assist in the development of performing arts companies resident at the Centre;

b) encourager et aider le perfectionnement des troupes d'arts d'interprétation attachées au Centre ;

(*c*) arrange for or sponsor radio and television broadcasts from the Centre and the showing of films in the Centre;

c) organiser ou patronner des émissions de radio et de télévision émanant du Centre ainsi que la projection de films au Centre ;

(*d*) provide accommodation at the Centre, on such terms and conditions as the Corporation may fix, for national and local organizations whose objects include the development and encouragement of the

d) aménager au Centre, selon les modalités et aux conditions que la Corporation peut fixer, des locaux pour les organisations nationales et locales poursuivant, entre

performing arts in Canada; and

(*e*) at the request of the Government of Canada or the Canada Council, arrange for performances elsewhere in Canada by performing arts companies, whether resident or non-resident in Canada, and arrange for performances outside Canada by performing arts companies resident in Canada. 1966-67, c. 48, s. 9.

autres objets, le développement et l'encouragement des arts d'interprétation au Canada; et

e) à la demande du gouvernement du Canada ou du Conseil des Arts du Canada, organiser des représentations ailleurs au Canada par des troupes d'arts d'interprétation, établies ou non au Canada, et organiser des représentations hors du Canada par des troupes d'arts d'interprétation établies au Canada. 1966-67, c. 48, art. 9.

Powers of Corporation

10. In carrying out its objects under this Act the Corporation may

(*a*) acquire by purchase, lease or otherwise any real or personal property, including securities, and hold, manage or dispose thereof as it may determine;

(*b*) acquire by gift, bequest or devise any real or personal property and may, notwithstanding anything in this Act, expend, administer or dispose of any such property, subject to the terms, if any, upon which it was given, bequeathed or devised to the Corporation;

(*c*) operate restaurants, lounges, parking facilities, shops and other facilities in the Centre for the use of the public, and lease or otherwise make available, on such terms and conditions as it sees fit, any such facilities or space therefor;

(*d*) expend any moneys appropriated by Parliament for the purposes of the Corporation or received by the Corporation from its operation of the Centre, including any moneys received by it from leasing or otherwise making available any facilities in the Centre described in paragraph (*c*) or space therefor; and

(*e*) generally, do and authorize such things as it may deem necessary for the attainment of the objects and the exercise of the powers of the Corporation. 1966-67, c. 48, s. 10.

10. Dans la réalisation des objets que lui attribue la présente loi, la Corporation peut Pouvoirs de la Corporation

a) acquérir par achat, bail ou autrement des biens meubles et immeubles, y compris des titres, et les détenir, les gérer ou en disposer à son gré;

b) acquérir par donation entre vifs ou testamentaire des biens meubles ou immeubles et peut, nonobstant toute disposition de la présente loi, dépenser ou gérer ces biens ou en disposer, sous réserve des conditions, s'il en est, auxquelles ils ont été donnés ou légués à la Corporation;

c) exploiter des restaurants, des salons, des garages pour le stationnement des voitures, des boutiques et autres commodités dans le Centre pour l'usage du public, et louer ou autrement offrir, aux conditions qu'elle estime appropriées, ces commodités ou l'espace pour en aménager;

d) dépenser tous montants que le Parlement a votés aux fins de la Corporation ou que celle-ci a tirés de son exploitation du Centre, notamment les sommes par elle reçues qui proviennent de la location des commodités du Centre décrites à l'alinéa *c*) ou de l'espace pour en aménager, ou de l'offre qu'elle en a faite par ailleurs; et

e) en général, accomplir et autoriser tout ce qu'elle estime nécessaire pour la réalisation des objets et l'exercice des pouvoirs de la Corporation. 1966-67, c. 48, art. 10.

By-laws

11. The Board may make by-laws

(*a*) for the regulation of its proceedings, including the establishment of special and standing committees of the Board, the delegation to such committees of any of its duties and the fixing of quorums for meetings of the Board or of such committees;

(*b*) for the establishment of advisory com-

11. Le Conseil peut établir des règlements administratifs Règlements

a) régissant ses délibérations et, en particulier, l'établissement de comités spéciaux et permanents du Conseil, ainsi que la délégation à ceux-ci de l'une quelconque de ses attributions et fixant le nombre de membres qui constitue le quorum des réunions de Conseil ou de ces comités;

mittees consisting of members of the Board and persons other than members;

(*c*) subject to the approval of the Minister, fixing the remuneration and travelling and living expenses to be paid to members of the Board as provided in this Act; and

(*d*) generally, for the conduct and management of its activities. 1966-67, c. 48, s. 11.

b) régissant l'établissement de comités consultatifs formés de membres du Conseil et de personnes autres que les membres;

c) fixant, sous réserve de l'approbation du Ministre, la rémunération et les frais de voyage et de subsistance à payer aux membres du Conseil comme le prévoit la présente loi; et

d) régissant, de façon générale, la conduite et la direction de son activité. 1966-67, c. 48, art. 11.

GENERAL

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Head office

12. The head office of the Corporation shall be at the city of Ottawa. 1966-67, c. 48, s. 12.

Siège social

12. Le siège social de la Corporation est établi dans la ville d'Ottawa. 1966-67, c. 48, art. 12.

Application of certain Acts and regulations

13. (1) The Director and the officers and employees of the Corporation shall be deemed to be employed in the Public Service for the purposes of the *Public Service Superannuation Act* and the Corporation shall be deemed to be a Public Service corporation for the purposes of section 25 of that Act.

Application de quelques lois et règlements

13. (1) Le directeur ainsi que les fonctionnaires et employés de la Corporation sont réputés à l'emploi de la Fonction publique aux fins de la *Loi sur la pension de la Fonction publique*, et la Corporation est réputée une corporation de la Fonction publique aux fins de l'article 25 de cette loi.

Idem

(2) For the purposes of the *Government Employees Compensation Act* and any regulation made pursuant to section 7 of the *Aeronautics Act*, the Director and the officers and employees of the Corporation shall be deemed to be employees in the public service of Canada. 1966-67, c. 48, s. 13.

Idem

(2) Aux fins de la *Loi sur l'indemnisation des employés de l'État* et de tout règlement établi en conformité de l'article 7 de la *Loi sur l'aéronautique*, le directeur ainsi que les fonctionnaires et employés de la Corporation sont réputés des employés de la fonction publique du Canada. 1966-67, c. 48, art. 13.

Corporation not agent of Her Majesty

14. The Corporation is not an agent of Her Majesty and, except as provided in section 13, the Director and the officers and employees of the Corporation are not part of the public service. 1966-67, c. 48, s. 14.

N'est pas mandataire de Sa Majesté

14. La Corporation n'est pas mandataire de Sa Majesté et, sauf ce que prévoit l'article 13, le directeur ainsi que les fonctionnaires et employés de la Corporation ne font pas partie de la fonction publique. 1966-67, c. 48, art. 14.

Corporation charitable organization

15. The Corporation shall be deemed to be a charitable organization in Canada

(*a*) as described in paragraph 69(1)(*f*) of the *Income Tax Act*, for the purposes of that Act; and

(*b*) as described in subparagraph 7(1)(*d*)(i) of the *Estate Tax Act*, for the purposes of that Act. 1966-67, c. 48, s. 15.

La Corporation est une organisation de charité

15. La Corporation est réputée une organisation de charité au Canada,

a) telle que la décrit l'alinéa 69(1)*f*) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, aux fins de ladite loi; et

b) telle que la décrit le sous-alinéa 7(1)*d*)(i) de la *Loi de l'impôt sur les biens transmis par décès*, aux fins de ladite loi. 1966-67, c. 48, art. 15.

Audit

16. The accounts and financial transactions of the Corporation shall be audited annually by the Auditor General of Canada and a report of the audit shall be made to the Chairman of the Board. 1966-67, c. 48, s. 16.

Vérification

16. L'auditeur général du Canada vérifie chaque année la comptabilité et les opérations financières de la Corporation. Un rapport portant sur cette vérification doit être présenté au président du Conseil. 1966-67, c. 48, art. 16.

REPORT TO PARLIAMENT

Report to Parliament

17. The Chairman of the Board shall, within three months after the termination of each fiscal year, submit to the Minister a report of all proceedings under this Act for that fiscal year, including the financial statement of the Corporation, and the Auditor General's report thereon, and the Minister shall cause such report to be laid before Parliament within fifteen days after the receipt thereof, or, if Parliament is not then sitting, on any of the first fifteen days next thereafter that Parliament is sitting. 1966-67, c. 48, s. 17.

RAPPORT AU PARLEMENT

Rapport au Parlement

17. Le président du Conseil doit, dans les trois mois qui suivent la fin de chaque année financière, soumettre au Ministre un rapport sur tout ce qui a été accompli selon la présente loi pendant ladite année financière, y compris l'état financier de la Corporation, et le rapport de l'auditeur général qui y a trait, et le Ministre doit faire présenter ce rapport au Parlement dans les quinze jours qui suivent sa réception ou, si le Parlement n'est pas alors en session, l'un des quinze premiers jours où le Parlement siège par la suite. 1966-67, c. 48, art. 17.

QUEEN'S PRINTER FOR CANADA © IMPRIMEUR DE LA REINE POUR LE CANADA
OTTAWA, 1970

ANNEXE II

BESOINS FINANCIERS

(en millions de dollars constants de 1986)

	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990	1990-1991
Crédits annuels	15,038	14,938	14,847	14,847	14,847
Augmentations recommandées des crédits annuels					
• Tournées traditionnelles au pays	-	-	2,000	2,000	2,000
• Tournées traditionnelles à l'étranger	-	-	1,000	1,000	1,000
• Programme des tournées électroniques	-	-	2,000	2,000	2,000
• Laboratoire de formation en production télévisuelle et cinématographique liée aux arts d'interprétation	-	-	0,500	0,500	0,500
• Importantes réparations de bâtiments	-	-	-	1,900	1,900
Total	-	-	5,500	7,400	7,400
Crédits annuels modifiés	15,038	14,938	20,347	22,247	22,247
Affectations spéciales					
• Rattrapage concernant l'année financière et l'année de programmation	-	3,15	3,15	-	-
• Élimination du déficit du fonds de roulement	-	2,20	2,20	-	-
• Répertoire des productions télévisuelles et cinématographiques des arts d'interprétation canadiens	-	-	2,00	-	-
Total	-	5,35	7,35	-	-

ANNEXE III

C O N S U L T A T I O N S

PERSONNES CONSULTÉES

Ackerman, Marianne
Ackerman, Ray
Adams, Miriam
Alexander, Suzanne
Allers, Franz
Amos, Janet
Annis, Susan
Anthony, Brian
Applebaum, Louis
Ardenne, Michael
Armstrong, D.J.
Audley, Paul
Badour, Mireille
Bajon, Zdzislaw
Barlow, Curtis
Battersby, Nat
Beck, Max
Bernardi, Mario
Bidal, Robert
Bishop, Allison
Blackburn, Ron
Blais, Roger
Blancher, Rody
Bloom, Norman
Bolt, Carol
Bond, David
Boucher, Rémi
Bourgault, Louise
Boutin, J.-P.
Brassard, André
Brennan, Brian
Brott, Boris
Brown, Peter D.R.
Brownsey, Richard
Buick, Glen
Bullock, Mary
Burgoyne, Nancy
Burke, Chris
Busby, Ellen
Butler, Geoffrey
Cain, Bobbi
Campbell, Norman
Cardinal, Donna
Carson, Tom
Cassidy, Michael
Cazalis, Pierre
Celms, Andis
Chaput-Arbez, Maria
Charlebois, Luc
Cheney, Terry
Chmura, Gabriel
Choinière, Jacques
Cochrane, Robert
Cocksedge, Allan J.
Cohnsteadt, Joy
Comissiona, Sergiu
Condon, Jane
Conlogue, Ray
Conrod, William
Cook, Donald
Corder, Bruce
Creech, Gwen
Cripton, John
Crowe, Earl
Cunningham, M. Wayne
Czarnecki, Mark
Da Costa, Frank
Dadson, Ann
d'Auray, Michelle
Davidson, Hugh
Davies, Rita
Décary, Robert
de Fayer, Tom L.
DesRoches, Kenneth F.
Dobbin, Michael
Dobie, Edgar
Doherty, Donald W.
Duschenes, Mario
Durrell, James
Edwards, John
Enright, Robert
Evans, Ron
Farr, Murray
Favreau, Laurelle

Feldman, Peter
Fenyves, Lorand
Fielding, Tom
Floyd, Cynthia
Fortier, André
Franca, Celia
Freedman, Harry
Freiman, Lawrence
Fulford, Dwight
Gaffney, Beryl
Gallaway, Marguerite
Gamble, D.M.
Garant, Serge
Gazsi, Sylvia
Gelber, Arthur
Gesser, Samuel
Gigeroff, Alex K.
Giguère, Louise
Gingras, Andrée
Glatt, Harvey
Godfrey, Gina
Goldschmidt, Nicholas
Goldsmith, John
Gorbet, Charleen
Gorrie, Colin
Goyer, Jean-Pierre
Graser, Gail
Green, Ian
Greenberg, Evelyn
Haber, David
Haendel, Ida
Hage, Mirna
Hallman, Sam
Hancox, William
Handleman, Sydney
Hannibal, Emmett
Harris, Peter
Hastings, John
Hawthorn, Pamela
Heinma, Tormi
Helferty, Anne-Marie
Herzberg, Gerhard
Hétu, Pierre
Hewat, Ann
Hicks, Peter
Higgin, Ray
Hindley, Henry
Hirsch, John
Hobday, John
Holvins, John G.
Homburger, Walter
Huggett, Andrew
Huot, Guy
Jackson, Colin
Johannesen, J.J.
Johns, Ted
Johnston, Gordon
Johnston, Robert
Juneau, André
Juneau, Pierre
Kattan, Naim
Kawashima, Junichi
Kennedy, John H.
Kennedy, Robert
Kinch, Martin
Kirkwood, David
Kraemer, Franz
Kreiner, Monica
Labbé, Mario
Lagacé-Aubin, Suzette
Laing, Gertrude
Lalonde, Robert
Lam, Diana
Langevin, Jacques
Larkin, Irfona
Latrémouille, Jean
Lavallée, Dominic
Learning, Walter
Lebensold, Peter
Leblanc, Paul-Emile
Le Caine, Trudy
Lefebvre, Gilles
Lefebvre, Jean
Lefebvre, Yves
Legault, André
Léger, Omer
Légère, Michel
Loeb, Bertram
Lord, Bill
Lui, David Y.H.
Macdonald, Brian
Macerola, François
Mackenzie, John T.S.
MacLean, Kenneth D.
MacSween, Donald
Magnan, François
Maillet, Desmond
Mansouri, Lotfi
Marion, Keith
Marley-Clarke, Diana
Marsland, Jane
Martin, Jacqueline
Mata, Eduardo
Mayo, Keith
McAndrew, Jack

McCann, Judith
McDonald, Lee
McGibbon, Pauline
McLean, Donalda
McLean, Eric
Mehta, Zarin
Mercier, François
Michaud, Monique
Michener, David
Millet, John
Mirvish, David
Montgomery, Gary
Montsion, Rollande
Moody, Matt
Moore, Glenn
Morrison, Carl
Morrow, Joanne
Murphy, Helen
Namer, Dina Michelson
Nankiwell, F.
Neusteadter, Marlene
Neville, John
Newman, Norman
Newton, Christopher
Noon, Michael
Noonan, James
Norrie, William
Ohlsson, Garrick
Padfield, Clive
Palomino, Mercedes
Pearson, Kenneth
Pearson, Peter
Pelchat, Bernard
Pennefather, Joan
Perlin, John C.
Perth, Erik
Petrowska, Christina
Phippard, John
Pigeon, Jean-Claude
Pigott, Jean E.
Pitman, Walter
Plamondon, Guy
Poirier, Réjean
Pollock, Barbara
Pollock, Fred
Polowin, Jeff
Porteous, Timothy
Portman, Jamie
Price, Miriam
Provençal, Pierre
Provost, Gilles
Prystawski, Walter
Pura, Bill
Rabinovitch, Cecil
Rankin, Allan R.
Redivo, Selwyn
Richer, Lyse
Riley, Jessie M.
Riordon, Bernard
Riske, William
Roberts, Jean
Roberts, John
Roberts, Peter
Robinson, Tedd
Rodier, Pier
Rogers, Keith
Ross, Barbara L.
Rousseau, André
Roux, Jean-Louis
Roy, James
Rufo, Dennis
Ruprecht, Alvina
Sabourin, Jeanne
Saintonge, Yvan
Saujani, Sheyfali
Saunders, John
Sauvageau, Florian
Schabas, Ezra
Schafer, R. Murray
Schneider, Larry
Schouten, A.J.
Schwartz, Dale
Séguin, Daniel
Senchuk, Peter L.
Sherman, Tom
Sherrin, Muriel
Sherwood, Lynne Elliott
Shinder, Bernard
Shoctor, Joseph
Silcox, David
Siskind, Jacob
Skalkogiannis, George
Smith, Robert
Southam, G. Hamilton
Spickler, Robert
Sprung, Guy
Stephen, Louis
Stratton, Anna
Sullivan, Mary
Sytnick, Risia
Tait, Richard
Tardif-Delorme, Paule
Taylor, Burke
Tremblay, Martine
Turnbull, John

Turner, J. Ogden
Utgaard, Michael
van Burek, John
van der Vink, Janet
Vineberg, Robert
Weinrich, Peter
Welch, Blakeman
Whitlaw, Nan
Williamson, Howard C.
Wolfe, Beverly
Wootten, Chris
Wrong, Henry
Wyman, Anna
Yazbek, Tony
Zimmerman, Sheila
Zukerman, George

ORGANISMES

Access Network

Actor's Lab Theatre

Alliance internationale des employés de la scène et du théâtre - Centre national des Arts

Art Gallery of Nova Scotia

Arts Research Centre of Canada

Association canadienne de direction d'artistes

Association canadienne des organisations professionnelles de la danse

Association de l'Orchestre du Centre national des Arts

Association du film et de la télévision d'Ottawa-Hull

Ballet B.C.

Ballet national du Canada

Boîte à Popicos

Canada Opera Piccola

Canadian Actors' Equity

Canadian Arts Presenters Association

Canadian Opera Company

Centre de musique canadienne

Centre des arts de la confédération

Centre national des Arts - Conseil d'administration

Centre Stage Theatre

Les Chansonniers

Citadel Theatre

Collège Algonquin des Arts appliqués et de Technologie

Conférence canadienne des arts

Conseil canadien de l'artisanat

Conseil canadien de la musique

Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal

Conseil des arts d'Ottawa

Conseil des Arts du Canada

Conseil des Arts du Manitoba

Conseil des Arts populaires libanais d'Ottawa

Contemporary Dancers of Winnipeg

Corporation of Massey Hall and Roy Thomson Hall

Danny Grossman Dance Theatre

École nationale de théâtre

La Fédération canadienne des Municipalités

La Fédération culturelle des Canadiens-français

Fédération des Francophones de Terre-Neuve et du Labrador

Festival of the Arts of Ottawa

Financial Post

La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde

Front des artistes canadiens

Fun-en-Bulle

Gesser Entreprises Inc.

Gouvernement de l'Alberta - Alberta Culture

Gouvernement de l'Ile-du-Prince-Édouard - Department of Community and Cultural Affairs

Gouvernement de l'Ontario - Ministère des Affaires civiques et culturelles

Gouvernement de la Colombie-Britannique - Provincial Secretary and Government Services

Gouvernement de la Nouvelle-Écosse - Department of Culture, Recreation and Fitness

Gouvernement de la Saskatchewan - Department of Culture and Recreation

Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador - Department of Culture, Recreation and Youth

Gouvernement du Canada - Affaires extérieures Canada

Gouvernement du Canada - Archives publiques Canada

Gouvernement du Canada - Bureau du Conseil privé

Gouvernement du Canada - Commission de la Capitale nationale

Gouvernement du Canada - Conseil du Trésor du Canada

Gouvernement du Canada - Emploi et Immigration Canada

Gouvernement du Canada - Ministère des Communications

Gouvernement du Canada - Secrétariat d'État

Gouvernement du Canada - Tourisme Canada

Gouvernement du Canada - Travaux publics Canada

Gouvernement du Canada - Vérificateur général du Canada

Gouvernement du Manitoba - Department of Cultural Heritage and Recreation

Gouvernement du Nouveau-Brunswick - Ministère du Tourisme, des Loisirs et du Patrimoine

Gouvernement du Québec - Ministère des Affaires culturelles

Le Grand Théâtre de Québec

Great Artists Management

Groupe d'Art Al-Arz

Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion

Groupe de travail sur le financement des Arts

Groupe de travail sur les musées nationaux

Groupes Dérives Urbaines

Guelph Spring Festival

John F. Kennedy Center for the Performing Arts

Manitoba Composers Association

Manitoba Theatre Centre

Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton - Comité consultatif des arts

National Capital Opera Society

Newfoundland and Labrador Arts Council

New Play Centre

Office du Tourisme et des congrès de la Capitale du Canada

Office national du film

Ontario Arts Council

Opera Lyra

L'Opéra de Montréal

Orchestre du Centre national des Arts

Orchestre symphonique de Montréal

Orchestre symphonique de Québec

Organization of Saskatchewan Arts Council

Ottawa Municipal Arts Centre Foundation

Prairie Theatre Exchange

Resource Centre for the Arts

Royal Alexandra Theatre

Royal Winnipeg Ballet

St. Lawrence Centre for the Arts

Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation

Saskatchewan Arts Board

Shaw Festival

Société de musique contemporaine du Québec

Société Radio-Canada

SPECTRUM

Stratford Festival Theatre

Symphonia Nova Scotia

Téléfilm Canada

Théâtre Cabano

Théâtre de l'Ile

Théâtre de la 16ième

Théâtre d'la Corvée

Théâtre du p'tit bonheur

Théâtre du Rideau vert

Théâtre Lyrique de Hull

Theatre New Brunswick

Théâtre Populaire d'Acadie

Toronto Arts Council

Toronto Dance Theatre

Toronto Free Theatre

Toronto Symphony Orchestra

Université d'Ottawa - Département de Musique

University of Toronto - Faculty of Music

Vancouver Playhouse

Ville de Hull

Ville d'Ottawa

Ville de Régina

Ville de Vancouver

Ville de Winnipeg

Nous nous excusons auprès des personnes et des organismes dont, par inadvertance, nous aurions pu omettre d'inclure le nom dans cette liste.

Un certain nombre de personnes et d'organismes ont eu l'amabilité de nous exprimer leurs vues par écrit mais les circonstances et le manque de temps nous ont empêchés de les consulter de vive voix. Leurs noms figurent à l'Annexe IV, Mémoires.

ANNEXE IV

MÉMOIRES

Allers, Franz

Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio

Almonte and District Arts Council

Ann Summers International

Anna Wyman Dance Theatre

Association canadienne de direction d'artistes

Association canadienne des organisations professionnelles de la danse

Association canadienne-française de l'Ontario, Conseil régional Ottawa-Carleton

Association des Compositeurs, Auteurs et Éditeurs du Canada Ltée

Association des orchestres canadiens

Association for Canadian Theatre History

Association for Native Development in the Performing and Visual Arts

Association professionnelle des théâtres canadiens

Ballet national du Canada

Bernardi, Mario

Blyth Festival

Boîte à Popicos

Book and Periodical Development Council

Brockville Concert Association

Brott, Alexander

Burke, Chris

Canadian Authors Association

Canadian Opera Company

Cantata Singers of Ottawa

Carleton University - Department of English

Carleton University - Department of Music

Carousel Theatre Company and School on Granville Island

Cassidy, Michael

Centre Culturel Franco-Manitobain

Centre de musique canadienne

Centre national des Arts

Les Chansonniers

Collège Algonquin des arts appliqués et de technologie

Le Collège Royal Canadien des Organistes

Comissiona, Sergiu

Conference Board du Canada

Conseil canadien de la musique

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Conseil des Arts d'Ottawa

Le Conseil pour le Monde des Affaires et des Arts du Canada

Corey, Gerald E.

Da Costa, Frank

Deep River Instrumental Music Association

de Fayer, Tom L.

Doner, Eileen E.

Duschenes, Mario

Dyck, Anne C.

Espace Musique

La Fédération culturelle des Canadiens-français

La Fédération des musiciens de l'Outaouais

Feldbrill, Victor

Fellegi, Ivan P.

Flewwelling, F. Morris

La Fondation du Théâtre du Nouveau Monde

Frager, Malcolm

Freiman, Lawrence

Galerie SAW

Gananoque Concert Association Inc.

Gazsi, Sylvia

Gesser, Samuel

Gigeroff, Alex K.

Gingold, Josef

Globe Theatre

The Gloucester Songsters

Gouvernement du Canada - Affaires extérieures Canada

Gouvernement du Canada - Archives publiques Canada

Gouvernement du Canada - Bibliothèque nationale du Canada

Gouvernement du Canada - Commission de la Capitale nationale

Gouvernement du Canada - Tourisme Canada

Gouvernement du Nouveau-Brunswick - Ministère du Tourisme, des Loisirs et du Patrimoine

Government of Newfoundland and Labrador - Department of Culture, Recreation and Youth

Government of Nova Scotia - Department of Culture, Recreation and Fitness

Le Grand Théâtre de Québec

Gray, Mrs. Catherine E.

Groupes Dérives Urbaines

Guelph Spring Festival

Haendel, Ida

Harmelodic Music Club

Herzberg, Gerhard

Hounsell, Edward J.

Johnston, Gordon

Judith Marcuse Dance Projects Society

Kirkwook, David

Kuerti, Anton

Kunzel, Erich

Lemire, Louis

Macdonald, Brian

Maison Théâtre

Mansouri, Lotfi

Marcellus, Robert

McDonald, Lynn

McGill University - Faculty of Management

Menuhin, Yehudi

Mercier, François

Michael Utgaard Artist Management

Moody, Matt

Münchinger, Karl

Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton

Namer, Dina Michelson

National Capital Wind Academy

The Nepean School of Music

The Nepean Symphony Orchestra

Ohlsson, Garrick

Ontario Registered Music Teachers' Association

Open Score

Opera America

Opera Lyra

L'Opéra de Montréal

Orchestre de Chambre McGill

Orchestre du Centre national des Arts

Orchestre symphonique d'Ottawa

Orchestre symphonique de Québec

Organization of Saskatchewan Arts Councils

Ottawa Choral Society

Ottawa-Hull Film & Television Association

Ottawa Independent Writers

Ottawa Jazz Festival

Ottawa Little Theatre

Ottawa Music Club

Ottawa Music Festival Association

Parker, Jon Kimura

Playwrights Union of Canada

Prairie Theatre Exchange

Preschool Music Academy, Ottawa

Pressler, Menahem

Prystawski, Walter

Queen's University

Quinte Arts Council

Redivo, Selwyn

Rilling, Helmuth

Robert Anderson Associates Ltd.

Ross, Barbara L.

Royal Winnipeg Ballet

Schabas, Ezra

Schafer, R. Murray

Sharp, Mitchell

Shaw Festival

Smith, Dorothy C.

The Social Theatre

La Société d'Opéra de la Capitale nationale

Société de droits d'exécution du Canada Ltée

Les Sortilèges

Starker, Janos

Steele, G.G.E.

Stern, Isaac

Talbot Theatre

Théâtre-Action

Le Théâtre du Nouvel-Ontario Inc.

Théâtre du p'tit bonheur

Théâtre du Rideau vert

Theatre on the Move

Théâtre Populaire d'Acadie

Toronto Arts Council

Toronto Dance Theatre

Toronto Free Theatre

Tree Theatre Co.

Turner, J. Barry

Université d'Ottawa - Département de musique

Université d'Ottawa - Recteur et Vice-Chancelier

University of Toronto - Faculty of Music

Vancouver Chamber Choir

Vancouver Youth Symphony Orchestra

Ville de Hull

Ville de Régina

VKD International Artists

Volpé, Elizabeth

Waddell Solomon Associates

Waid, W.C.

Wearing, Joseph

Wiens, Edith

Wright, Maurice W.

ANNEXE V

B I B L I O G R A P H I E

DOCUMENTS DE RECHERCHE

Robert Décary
The National Arts Centre: An History of the Events Leading to Its Creation, Noël, Décary, Aubry & Associés, Hull, mai 1986.

Robert Décary
Regional Representation on the [National Arts Centre] Board, Noël, Décary, Aubry & Associés, Hull, juin 1986.

Le Groupe conseil Coopers & Lybrand
Organization Review of the National Arts Centre - Final Report and Recommendations, Montréal, juillet 1986.

Hab-Com Limited
The NAC and the Performing Arts in the National Capital Region, Ottawa, mai 1986.

Noël, Décary, Aubry & Associés
Opinion Relative to the Use of the National Arts Centre by Other Groups, Noël, Décary, Aubry & Associés, Hull, mai 1986.

Noël, Décary, Aubry & Associés
Opinion with Respect to the Lease of the National Arts Centre Corporation, Noël, Décary, Aubry & Associés, Hull, mai 1986.

John Peter Lee Roberts
The Electronic Media Role of the National Arts Centre, Ottawa, mars-avril 1986.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE CHOISIS

Applebaum, Louis
A Proposal for the Musical Development of the Capital Region, Canadian Centre for the Performing Arts, Ottawa, 1965.

Association nationale des Théâtres francophones hors Québec
La situation des théâtres professionnels francophones hors Québec et l'aide financière des agences fédérales, l'Association, [Ottawa], 1985.

Brousseau, Richard
Formation des membres de conseils d'administration d'organismes culturels, Programme-cadre, ministère des Affaires culturelles, Ecole nationale d'administration publique, Québec, 1985.

Bureau of Management Consulting
Organization Study of the National Arts Centre, ministre des Approvisionnements et Services, Ottawa, 1974.

Centre national des Arts
Le CNA et la région, 1984, Rapport au Comité consultatif des subventions à la culture de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, CNA, Ottawa, 1985.

Centre national des Arts
Canadian Performing Arts Groups and Works Presented at the National Arts Centre, NAC, Ottawa, 1982. Préparé pour la conférence des Ministres responsables de la culture et des ressources historiques, Régina, 4 mai, 1982.

Centre national des Arts
Un climat propice à la créativité, comprenant des analyses financières supplémentaires, CNA, Ottawa, mai 1981. Mémoire présenté au Comité d'étude de la politique culturelle fédérale.

Comité d'étude de la politique culturelle fédérale
Rapport du comité d'étude de la politique culturelle fédérale, ministère des Communications, direction de l'Information, Ottawa, 1982. Les coprésidents du Comité étaient Louis Applebaum et Jacques Hébert.

Cripton, John
Rapport sur les sept premières années 1973-1980, L'Office des tournées du Conseil des Arts du Canada, Ottawa, 1981.

Dominion Consultant Associates Limited
A National Centre for the Performing Arts: A Study Prepared for the National Capital Arts Alliance, in association with Urwick, Currie Limited, Management Consultants (Planning and Research) Nicholas Fodor & Associates Limited, Consulting Engineers (Research and Engineering), Gratien Gélinas, Ettore Mazzoleni, Robert Whitehead (Consultants on Performing Arts), Antonio Tremblay (Ottawa Research - Cultural Activities), National Capital Arts Alliance, Ottawa, 1963.

Fortier, André
Rapport du Comité de Travail...salle de spectacles à Hull, Conseil municipal de la ville de Hull, Hull, 1985.

Goldschmidt, Nicholas
"Festival Canada: A Report Prepared for the Secretary of State Department", Ottawa, 1975. Inédit.

Groupe de travail chargé de l'examen des programmes
Culture et Communications, Rapport du Groupe d'étude au Groupe de travail chargé de l'examen des programmes, Ottawa, 1985. Un volume de la série Croissance économique.

Haber, David
"A Proposal to the Canada Council and the National Arts Centre Regarding the Creation of a National Booking Office", Ottawa, 1971. Non publié.

Hindley, Henry
"The Constitutions and Structures of the Federal Cultural Agencies", Ottawa, 1981. Rapport inédit présenté au Comité d'étude de la politique culturelle fédérale.

Hodgetts, J.E.
"Monograph X, Accountability: The Issue of Special Status for Cultural Organizations", Ottawa, [1980]. Rapport non publié présenté au ministère des Communications.

Ministry of Industry and Tourism (Ontario)
National Arts Centre Survey: Festival Canada 1974, Tourism Research Branch, Toronto, 1975.

Ottawa Arts Centre Foundation
Arts Court for Ottawa: Feasibility Report on a Centre for the Visual, Literary and Performing Arts in Ottawa-Carleton, The Foundation, Ottawa, 1986.

Southam, G. Hamilton
"Proposal for a Canadian Centre for the Performing Arts", Ottawa, 1964. Mémoire pour le Secrétaire d'État, inédit.

ANNEXE VI

NOTES BIOGRAPHIQUES

Tom Hendry - président

Directeur des politiques au Toronto Arts Council, expert-conseil en matière artistique et culturelle, dramaturge et auteur du rapport "Cultural Capital" paru en 1985 sur les ressources artistiques de Toronto, Monsieur Hendry a reçu une formation de comptable agréé et est cofondateur du Toronto Free Theatre, du Manitoba Theatre Centre et du département de dramaturgie du Centre Banff. Il a été chargé des affaires littéraires au Festival de Stratford et a été récemment nommé Barker Fairley Distinguished Visitor in Canadian Culture au University College de l'Université de Toronto.

Nini Baird

Directrice des programmes d'extension des services pour l'Emily Carr College of Art and Design de Vancouver et présidente du Special Committee on the Arts de la ville de Vancouver, Madame Baird a occupé dans le passé les postes de directrice du Centre des communications et des arts de l'Université Simon Fraser et de présidente du Vancouver Chamber Choir. Elle a déjà été membre du Conseil des Arts du Canada.

Gilles Potvin

Conseiller spécial aux émissions enregistrées de Radio Canada International et ancien critique musical du quotidien montréalais Le Devoir, Gilles Potvin a été codirecteur de l'Encyclopédie de la musique au Canada et a signé des articles sur la musique dans un certain nombre de publications et de revues. Il est membre de l'Ordre du Canada et de la Société royale du Canada.

ANNEXE VII

P E R S O N N E L

Secrétaire du Groupe de travail

René Lemieux

Conseiller aux communications

Paul Robin

Recherchiste

Joan Bowden

Rédactrice-conseil

Rita Davies

Rédactrices

Louise Beaulne
Barbara Czarnecki
Andrée Mennie

Traduction

Les Traductions Tessier S.C.C.

Administratrice

Céline Blais

Préposés au traitement de textes

Guy Renaud
Gisèle St-Amand

Commis

Janet Murray

Le Groupe de travail désire exprimer sa gratitude aux employés du ministère des Communications qui ont contribué, par leur coopération et leur diligence, à faciliter ses travaux. Le personnel des services des Finances, de la salle du courrier, du Personnel et de l'Administration, lui ont fourni une aide particulièrement précieuse.